جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
أيمن احمد محمد الحجيري

إشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمـة إلـى عمـادة الدراسات العليـا
استكمالا لمتطلبات الحصـول علـى درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامــة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى من ربياني صغيرا حيث أوجب الله تعالى على أن أخصهما بالشكر

إلى .... والدي ووالدتي مصدر المحبة والوفاء والتضحية .

إلى .... زوجتي الغالية رمز الوفاء والتضحية .

إلى .... أبنائي رمز المستقبل .

إلى .... الأخوة والأخوات الأعزاء .

إلى .... أصدقائي جميعاً .

أيمن احمد محمد الحجيري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد ...

أحمد الله – عز وجل – وأشكره أن منحنى القدرة على إتمام هذه الدراسة، وأنار لي الطريق بأن سخر لي أساتذة أفاضل كان لهم الفضل بعده في إتمامها، والآن وبعد أن انتهت الدراسة، يسعدني ويشرفني أن أتوجه بكلمة الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور حلمي شحادة** الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة يهجس بها الخاطر، فعاش معي لحظات العناء وأعطاني من وقته الثمين الكثير من الرعاية والمساندة والتوجيه الحسن، ومن وافر علمه وجهده المتميز، وملاحظاته وتوجيهاته القيمة، مما كان له الأثر الكبير في إخراجها بهذا الشكل العلمي، فله مني كل الشكر والتقدير .

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء مناقشة هذا العمل المتواضع، **الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، والأستاذ الدكتور علي العضايلة، والدكتور فهد الخطيب** فلهم مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى أسرة جامعة مؤتة ممثلة في الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة، والأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة ، كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور رئيس قسم الإدارة العامة، والأساتذة أعضاء هيئة التدريس.

والله ولى التوفيق

أيمن احمد محمد الحجيري

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية

أيمن احمد محمد الحجيري

جامعة مؤتة 2009

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي، وزعت على (480) مفردة تم اختيارهم بطريقة قصدية، واسترد منها (418) استبانة صالحة للتحليل من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1200) فرداً، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن توافر سمات فرق العمل في وزارة العدل متوسطة.
2. إن مستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل متوسطاً.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. تعزيز سمات فرق العمل من خلال تبني تصميماً واضحاً لبناء فرق العمل وتطويرها، وتقديم الدعم والمساندة لفرق العمل.
2. تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال ايجاد الفرص التطبيقية والتدريبية.

Abstract

The Effect of Team Work Characteristics on the Innovative Behavior of Ministry of Justice Managers in the Kingdom of Saudi Arabia

Ayman Ahmad Mohammad Al-Hugery

Mu'tah University 2009

This study aimed at determining the effect of team work characteristics on the Innovative behavior of Ministry of Justice managers in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the purpose of the study, a questionnaire was developed to measure the Team Work Characteristics and Innovative Behavior. The questionnaire was distributed to (480) samples, who were selected randomly, from which (418) samples were returned for the analysis out of the original number of the study community which amounted to (1200) individual. the suitable statistical methods were used to analyze data and test hypotheses, the study reached at set of findings:

1. Characteristics of team work among managers in the Saudi Ministry of Justice were moderate.
2. The Innovative behavior managers in the Saudi Ministry of Justice was moderate.
3. There was statistically significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) for team work characteristics (Leadership, Transparency, and Specialist Skills) on the innovative behavior among managers in the Ministry of Justice in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study presented the following recommendations.

1. Enhancing team work characteristics through adopting a clear design of their structure and development and offer support to teamwork.
2. Developing the innovative behavior of workers through creating practicing and training environment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

بدأ اهتمام الإداريين بفرق العمل مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي بينت أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته بل مـن خـلال إدارة العمل الجماعي أيضاً، وان العوامل الإنسانية لها علاقة مباشرة بانتاجية الفرد كاحترام الذات والتقدير والتوجيه، وبتطور حقل الإدارة العامة اصبحت فرق العمـل مرتبطـة ارتباطاً وثيقاً بزيادة إنتاجية المنظمة.

فأصبح التركيز على العمل الجماعي من خلال تجسيد مهام فرق العمـل التـي تمثل مجموعة من الأفراد المتماسكين مع بعضهم بعضاً، والذين يكملون بعضهم مـن حيث المسؤولية والإلتزام، ومن خلال وجود أهداف واضحة لكل عضو مـن أعـضاء الفريق، وتحديد أدوار الأعضاء من خلال تحديد مهمة كل عضو، ووجود قائـد لهـذه المجوعة يعمل على ايجاد التناسق والتناغم بين أفراد مجموعته.

ويتمتع أفراد فرق العمل بمهارات تكاملية، وملتزمون بتحقيق هـدف مـشترك يتوافق واهداف المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق. وأن المسؤولية فيها هي مسؤولية جماعية، والفاعلية فيها تقـاس بالنتـائج الجماعية للمجموعة.

ويساعد توافر التعاطف والانتماء داخل فرق العمل على سهولة الأداء والتداخل والتفاعل بين اعضاء الفريق بناء على طبيعة المهمة، وقدرة كـل فـرد مـن أفـراد المجموعة على الإنجاز، وتحقيق العمل الجماعي، وتحمل كل فرد مـسؤوليته للمهـام المناطة به، كما تتمثل خصائص لفرق العمل بمساهمات الأفراد في الأداء الجماعي من خلال استخدام المهارات التكاملية لأعضاء الفريق، ووجود هدف مشترك واضح لديهم.

وتتمثل أهمية فرق العمل في المنظمات في قدرة هذه الفرق على الإبداع، والتي تكون محدودة على المستوى الفردي، خصوصاً أن استمرارية المنظمات وبقائها يعتمد إلى حد كبير على ما هو مبتكر وجديد، وتحقيق المرونة للتأقلم مع متغيرات ومتطلبات

البيئة الداخلية والخارجية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال استغلال المهارات والكفاءات المتاحة، وايجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه منظمات.

وإن المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفاً أساسياً من أهدافها سيكون مصيرها التردي والتلاشي، ويعد الإبداع مطلباً إجبارياً للمنظمات من اجل حصولها على التميز في الأداء، والمحافظة على استمرارية المنظمة في البيئة التنافسية.

وبناء على ذلك فإن توفر فرق العمل في المنظمات يعد من جوهر عملها، والتي تؤثر بشكل مباشر في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين لاسيما السلوك الإبداعي الجماعي، مما يسهم في استمرارية المنظمة وازدهارها، وتعزيز قدرتها على التكييف مع البيئة الداخلية والخارجية.

2.1 مشكلة الدراسة

عمدت وزارة العدل في المملكة العربية السعودية إلى تقسيم أعمالها وفقاً لجهة الاختصاص، قانونية، إدارية، مالية، وكان على مديري الإدارات العمل على التنسيق والتنظيم لمختلف هذه الأعمال، وتحقيقاً للدقة في العمل فقد انشأت العديد من فرق العمل في الوزارة وفقاً لجهة الاختصاص للقيام بالمهام المنوطة بها.

إن المهام المنوطة بفرق العمل في الوزارة ذات طبيعة تخصصية، وترتبط بمواقف مختلفة تتطلب مهارات عالية من قبل أعضاء الفرق، وقدرات إبداعية يستطيع أعضاء الفرق من خلالها إيجاد حلولاً إبتكارية للمشكلات التي تواجههم من أجل تخفيض نسبة الأخطاء وسرعة حل المشكلات. لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما هي تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي في وزارة العـدل بالمملكـة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من محاولتها الكشف عن أهمية توافر سمات فرق العمل والسلوك الإبداعي في وزارة العدل، وبيان فوائد ذلك على فاعلية الوزارة.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتتجلى بمساعدة وزارة العدل في جعل فـرق العمل لديها فاعلية في تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تنمية السلوك الإبـداعي لدى العاملين من خلال التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة، في ضوء النتـائج التـي توصلت إليها.

5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة باستقصاء أثر سمات فرق العمـل علـى السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :-

1. تحليل تأثير سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي في وزارة العدل.
2. التعرف إلى مستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل.
3. التعرف على درجة اختلاف سمات فرق العمل في وزارة العدل باختلاف العوامـل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
4. التعرف على درجة اختلاف السلوك الإبداعي لدى المـديرين فـي وزارة العـدل باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تهم العاملين في وزارة العدل على تفعيل عمل فرق العمل في الوزارة وتنمية سلوكها الإبداعي.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:-

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "

وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى:-

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لسمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "

الفرضية الفرعية الثانية:-

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لسمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "

الفرضية الفرعية الثالثة:-

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لسمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (سعة الاتصالات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "

الفرضية الفرعية الرابعة:-

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لسمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية "

الفرضية الرئيسة الثانية:-

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتـصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العـدل تعـزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)"

الفرضية الرئيسة الثالثة:-

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتـصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)"

الفرضية الرئيسة الرابعة:-

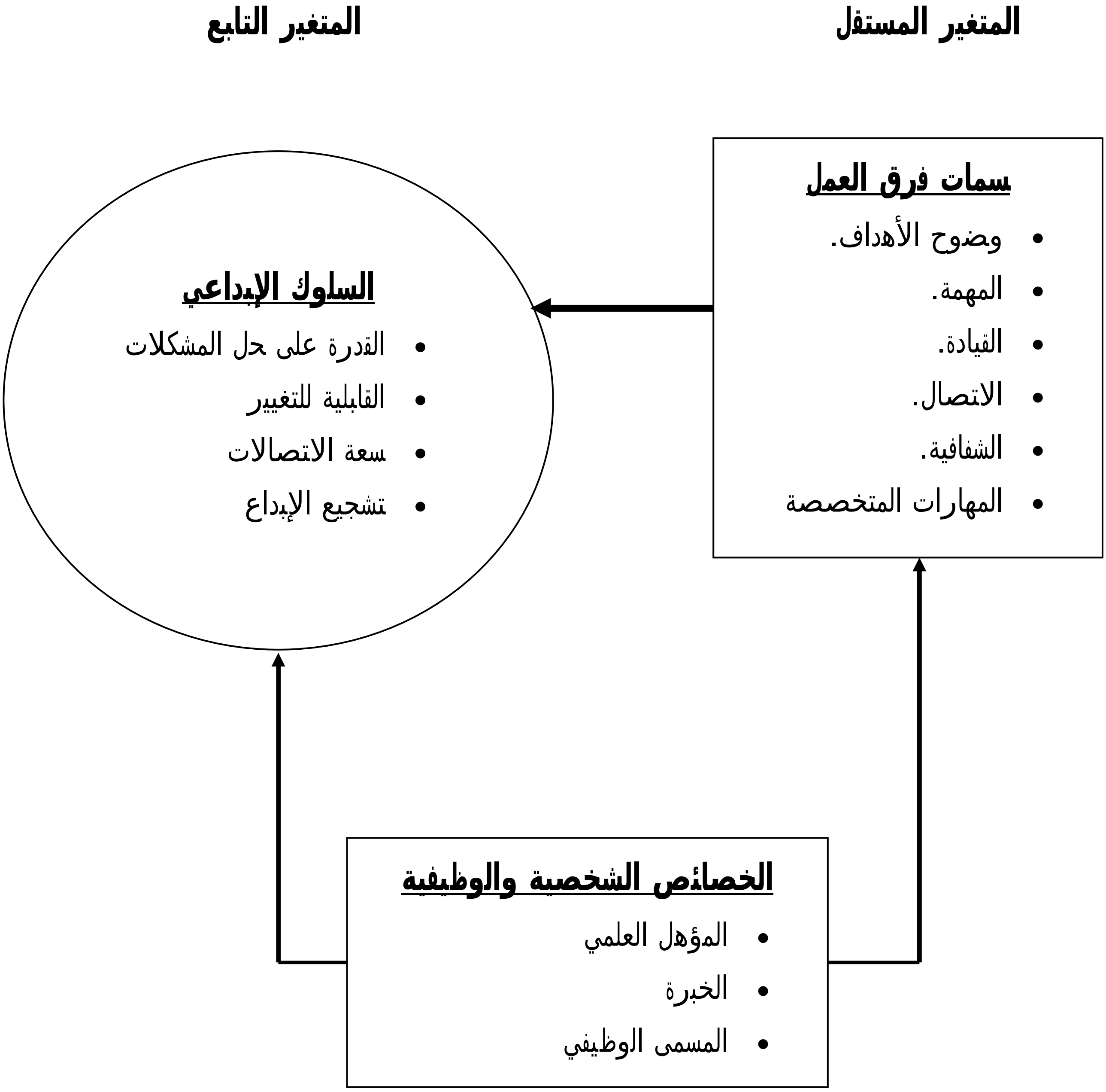
" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($0.05\geq\alpha$) لـسمات فـرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربيـة الـسعودية تعـزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) "

7.1 أنموذج الدراسة الافتراضي

يوضح الشكل رقم (1) إنموذج الدراسة بمتغيراته المـستقلة والتابعـة، والخـصائص الشخصية والوظيفية.

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة الافتراضي



1. 8 التعريفات الإجرائية:

1. المتغير المستقل (سمات فرق العمل): وهي مجموعة السمات التي تتسم بهـا فرق العمل في المنظمة، وتعتمد علـى الجهـد التعـاوني بـين اعـضائها، والمهارات المتخصصة التي يمتلكونها (القريوتي، 2003)، وتضمن الأبعـاد التالية:

أ- وضوح الأهداف: وجود فهم واضح للأهداف التي يجب ان تحققهـا فرق العمل في وزارة العدل لجميع اعضاء الفريق، ويشارك جميـع اعضاء الفريق في وإنجاز المهام المنوطة بها (حريم، 2004).

ب- المهمة: هي أداء المطلوب من كل عضو من أعضاء فرق العمل في الوزارة يقوم به، وتمثل أهدافاً فرعية لهم، وتشكل هذه الأهداف هدف الفريق المشترك (القريوتي، 2003).

ج- القيادة: قائد فريق العمل في وزارة العدل، ويعمل على تنمية الشعور لدى أعضاء الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمـل، ويمتلـك المقدرة على إيجاد الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل علـى حـل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء فريقه (عساف، 1994).

د- الاتصال: هي قدرة أعضاء فرق العمل فـي وزارة العـدل علـى التواصل والترابط مع بعضها الـبعض مباشـرة وبـصدق وتقبـل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الـرأي والـرأي الآخـر (القريـوتي، 2003).

ه- الشفافية: اتسام أعضاء فرق العمل فـي وزارة العـدل بالـصراحة والمواجهة والمكاشفة والإبداعية بحيث يكون لـديهم القـدرة علـى التحدث بصراحة (عساف، 1994).

و- المهارات المتخصصة: المهارات التي يجب أن يمتلكها أعضاء فرق العمل في وزارة العدل، ويجب ان تتوافق مع أدوارهم في الفريق من حيث الخبرة الفنية بالنظم المعمول بها، ومهارات حـل المـشكلات،

والقدرة على اتخاذ القرارات ومهارات القدرة علـى التوافـق مـع العلاقات الشخصية .

2. المتغير التابع (السلوك الإبداعي): هو السلوك الإبتكاري الذي يمارسه العاملين في وزارة العدل، ويقدموا حلولاً جديدة، وطرقاً غير مألوفة لإنجـاز المهـام، وتضمن الأبعاد التالية:

أ- القدرة على حل المشكلات: القدرة على حصر بدئل حل المشكلات، واختيار البديل الأنسب، وتقييم نتائجه.

ب- القابلية للتغيير: قدرة وقناعة العاملين في وزارة العـدل بإحـداث تغيير في حالتهم الذهنية نتيجة لتغيير المواقف التي يواجهونها.

ج- سعة الاتصال: قدرة العاملين فـي وزارة العـدل علـى تطـوير علاقاتهم أفقياً وعامودياً، ومع كافة العاملين في الوزارة، ولا سـيما مع جهة الاختصاص .

د- تشجيع الإبـداع: قيـام وزارة العـدل ايجـاد الفـرص المناسـبة والتسهيلات الملائمة لتطبيق الأفكـار الإبداعيـة وتقـديم الحـوافز للمبدعين فيها.

3- المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية: المقصود بهم في هـذه الرسالة هم مدراء الفروع ومدراء الدوائر ورؤساء الاقسام ورؤساء المحاكم ورؤساء كتابة العدل والقضاة وكتاب العدل في المناصب الإدارية في وزارة العدل وفروعها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الزيادة المتوقعة خلال الفترة الماضية في انشطة بنـاء فـرق العمـل فـي المنظمات حفزت العديد من الباحثين والممارسين لدراسة وتحليل بناء فرق في مختلف القطاعات العامة والخاصة، لتكون فرق العمل أحد أهـم سـمات القيـادة خـصوصاً والعاملين عموماً، والتي تحدد مستوى أداء أدائهم ونجاح جهودهم في مختلف مـواقعهم التنظيمية في منظماتهم، فالمنظمة القادرة على التعلم من خبراتها وتهيئ نفسها للنمو في المستقبل تكون بأمس الحاجة لبناء فرق العمل لديها، والتي تؤدي إلى تحفيز العـاملين على التفكير الإبداعي، وبالتالي ظهور السلوك الإبداعي في المنظمة، لا سـيما لـدى اعضاء الفرق، وفيما يلي عرضاً لمفهوم فرق العمل والسلوك الإبداعي، وطبيعة العلاقة بينهما.

1.2 مفهوم فرق العمل

فرق العمل تمثل تجمعات إنسانية تتكون من شخصين أو اكثر، وتبنـى فـرق العمل في المنظمة من أجل تحقيق غرض مشترك مقبول ومفهوم، كما تتكون من ثلاث عناصر رئيسة هي: الهدف ، والتفاعل ، والأداء. ويكون هدف الفريق جعل أعـضائها يعملون معاً، ويتفاعلون للقيام بالأدوار المنوطة بهم من أجل تحقيق هدفهم المـشترك. وتكتسب فرق العمل مكانة هامة فى الحياة المهنيه والشخصيه لأعضائها. وتتفاوت فرق العمل في درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة (روبينز) (Robbins, 1994).

1.1.2 خصائص فرق العمل

أشار الأدب النظري المتعلق بفرق العمل إلى مجموعة من السمات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق فاعلية فرق العمل، وهذه السمات هي:

أولاً: وضوح الأهداف

يرتبط تحقيق فرق العمل لمستويات مرتفعة من الأداء بوجود فهم واضح للأهداف التي يجب ان تحققها (روبينز) (Robbins, 1994: 453)، وان يشارك جميع اعضاء الفريق في وضعها، وإنجازها، ولتحقيق ذلك يجب تخصيص الوقت الكافي لتوضيح وتحديد الأهداف والادوار في المراحل الاولى لعمل الفريق، وبيان درجة ارتباط الأهداف الفرعية بهدف الفريق الرئيس، وتحفيز وتشجع اعضاء الفريق على الالتزام بتحقيق هذه الاهداف (كاتزنباك وسميث) (Katzenbach & Smith,1993: 29).

ثانياً: المهمة

وجود مهام واضحة لأعضاء فرق العمل تمثل أهداف فرعية لكل عضو، وتتوافق مع بعضها لتحقيق الهدف المشترك للفريق، وتتسم بالتناسق والتسلسل في أدائها (العضايلة، 2006).

ثالثاً: الاعتماد المتبادل

يشير الاعتماد المتبادل إلى الارتباط بين مستوى المعرفة التي يمتلكها اعضاء فريق العمل، واهمية الصلة والتعاون بين جهودهم، ويمثل الترابط درجة من النشاط المشترك فيما بين اعضاء الفريق لما هو مطلوب من اجل تحقيق اهداف الفريق على الوجه الأكمل. ويعتمد هذا الترابط على قائد المنظمة في تشكيل فرق العمل بالمجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة (بينتو وكاربانادا) (Pinto and Kharbanda, 1995: 227). وتعتمد فاعلية الفرق على ما يمتلكه الأعضاء من المهارات والقدرات التقنيه لتحقيق الاهداف المنشوده والسمات الشخصيه لتحقيق مستويات عالية من الأداء (روبينز) (Robbins, 1994: 453).

وتعد زيادة قاعدة المعرفة لدى أعضاء الفرق من أحد أهم مزايا استخدام مفهوم العمل كفريق في المنظمات. إذ ان فرق العمل تكون مزيج من الأفراد الذين يمتلكون درجات متباينة من الخبرات والمهارات وخبرات التفاعل مع بعضهم البعض، والعمل

معاً بحيث يستفيد كل عضو من اعضاء الفريق من خبرات الاعضاء الاخرين، وهذا يعزز القدرة على حل المشاكل التي تواجه الفريق عن طريق تشجيع الجميع على المشاركة في وضع الحلول (كيرما) (Kerma, 1997: 157).

ويرى جونسون وجونسون (Johnson and Johnson, 1991: 445) أن أهم معايير فرق العمل هو تحقيق التفاعل الايجابي بين أعضائها. إذ يجب ان تكون جهود اعضاء الفريق مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق فاعلية الفريق، وذلك من خلال العمل معا وتبادل الأفكار والموارد فيما بينهم، وان يقوموا بدعم ومساعدة بعضهم البعض، والتمثل بمبدأ المعامله بالمثل. وهذا التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق يؤدي إلى فهم التزاماتهم المتبادله، واهمية الاستثمارات المتبادله لأنها تحقق فاعلية في تحقيق أهداف الفريق برمته.

رابعاً: التماسك

يعد تماسك الفريق أحد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا أعضائه والقيام باداء مهامهم بمستوى عالي، كما يشير تماسك الفريق الى درجة الإنجذاب المتبادله بين اعضائه، وان يعملوا من اجل ان يبقى الفريق واحد، وان تكون قوة اعضاء الفريق برغبتهم في البقاء كجزء من الفريق (جرينبيرغ وبارون) (Greenberg & Baron, 2000).

وتتسم الفرق المتماسكة بدرجة اقل من التوتر والعداء وسوء الفهم من الفرق الأخرى الأقل تماسكاً، وبالاضافة الى ذلك، كما ان الفرق المتماسكة تميل الى مستويات أداء اعلى من الفرق غير المتماسكة، والتي كثيرا ما تكون لها مشاكل في الاتصال والتعاون بين اعضائها، وبالتالي فان الجمع بين مجموعة من قواعد التماسط يمكن ان يكون لها تأثير هام على مستويات الاداء المحتملة من قبل فرق العمل (ستونر وآخرون) (Stoner et al, 1995:507).

ويرى جونسون وجونسون (Johnson and Johnson, 1991: 463) أنه لابد من مراعاة الأمور التالية لتحقيق تماسك فرق العمل:

1- تنظيم وتشجيع التعاون والتفاعل التعاوني بين أعضاء الفريق.

2- التصدي بنجاح للاحتياجات الشخصيه لاعضاء الفريق.

3- تأكيد ومساندة تحقيق مستويات عالية من الثقة بين أعضاء الفريق.

4- الثقة بسلوكيات اعضاء الفريق، وتحقيق الثقة والمحبة بين بعضهم البعض.

خامساً: الثقة والشفافية

تتحقق مستويات ثقة افضل لدى أعضاء فرق العمل عندما يـشعرون بالراحـة لبعضهم البعض، ويكون ذلك عندما يمتلكون القدرة والاستعداد لمعالجة الاختلافات في الرأي فيما بينهم بشكل مباشر، سواء أكان هناك اختلاف في القيم أو المواقف وكيفيـة التعامل معها، وتعد الثقة القاسم المشترك بين اعضاء الفريق، والتي بـدونها لا يمكـن تحقيق الانسجام في الافكار والتماسك والتقدير لدى اعضاء الفريق (بينتـو وكاربانـدا) (Pinto and Kharbanda, 1995: 229).

ويرى العديد من المنظرين أن أهم عناصر تطوير فرق العمل وتحقيق فاعليتهـا الشاملة هي الثقة، حيث تبنى الثقة بين الأفراد والجماعات في جميع أجزاء المنظمـه، صعودا وهبوطا وفقاً للتسلسل الهرمي، وترتبط الثقة بوجود علاقات شخصية قوية بين الأفراد، والتي تستغرق وقتاً طويلاً لبنائها وفي نفس الوقـت فإنهـا تـدمر بـسهولة، وبالاضافة الى ذلك، فإن الثقة تولد الثقة، وعدم الثقة تولد الريبة والخـوف، وللحفـاظ على الثقة يتطلب عنايه فائقه من قبل الادارة (بوس) (Boss, 1991: 38) .

وتعد سمتي الانفتاح والصدق لاعضاء فرق العمل، واللتان تؤديان الى وجـود مشاركة عالية متميزة، وثقة مرتفعة بين اعضاء الفريق، ومن مؤشرات الثقـة قـدرة اعضاء الفريق على التعبير عن انفسهم دون الخوف مـن الانتقـام، ويمكـن ايجـاز خصائص ثقة الفريق، على النحو التالي: (وود كوك)(Woodcock, 1989: 12)

1- مواجهة الأخطاء علناً امام أعضاء الفريق.

2- مواجهة الظروف الصعبة.

3- استخدام المنافسة والصراع بصورة بناءة.

4- الفخر بانجازات الفريق.

5- وجود علاقات طيبة داخل وخارج الفريق.

6- ايجاد افكار جديدة وتقدير الاخرين.

7- وجود تفاهم حول الاهداف والادوار بين أعضاء الفريق.

سادساً: الحماس

يعد الحماس هو مفتاح ايجاد الطاقة والـروح التـي تحـرك التنفيـذ الفعـال لجهود اعضاء الفريق، حيث يسعى كل عضو إلى إنجاز المهام المنوطة بـه بفاعليـة. كما ان وجود الحماس بين أعضاء الفريق يعتمد على وجود علاقات طيبة بينهم تـستند إلى الاحترام المتبادل والتقدير، وبذلك فإن على اعضاء الفريق أن يبذلوا جـزءا مـن جهودهم في تنمية مشاعر المودة، والاعتزاز بالانتماء للفريـق، ومـشاعر المـشاركة بتحقيق النجاح. وكلما كان الفريق يتمتع بروح عالية فإنه من الأرجح ان يكون قـادرا على وضع اجراءات فعالة في عمليات صـنع القـرار، وتحقيـق الالتـزام الفـردي والجماعي، والتركيز على حل المشاكل، وتطوير الذات، والتقييم الذاتي وفقاً لمعـايير الفريق (جونسون وجونسون) (Johnson and Johnson, 1991: 445).

بين أديـــر (Adair,1996) أنه لتحقيق حماس الفريق، يجب على كل عضو ان يقوم بما يلي:

1- الشعور الذاتي بانجاز العمل.
2- ان تشكل وظيفته تحدي بالنسبة له، فعليه أن يحقق مطالبها بأحسن مستوى ويبذل كل جهد ممكن.
3- ان يقدم المكافاه والتقدير لصاحب الانجاز.
4- التركيز على الجوانب المهمة في ادائه
5- الشعور بأنه يمتلك قدرات عالية، ولديه المقدرة على النهوض بأعباء العمل.

سابعاً: القيادة

وتتمثل القيادة بوجود قائد رسمي للفريق يعمل على دعم فريقه، ويمنحـه الثقـة والولاء، وقد يعتمد على التفويض لتحقيق الإنجاز والتطوير، وإيجاد جـو مـن الثقـة المتبادلة بين أعضاء الفريق يتسم بالمصداقية، ويحافظ على إجراءات العمل، ويـسمح لأعضاء الفريق بالمشاركة في عملية صناعة القرارات، ويستطيع تغيير أنماطه القيادية وفقاً لمتطلبات العمل (العضايلة، 2006).

ثامناً: المهارات المتخصصة

يتشكل فريق العمل عندما يقوم أعضاء الفريق بالعمـل معـا للاسـتفادة مـن المهارات اللازمة لانجاز بعض الاهداف الاساسية التي تشكل فـي مجملهـا الهـدف المشترك للفريق (سكيرميرهوم) (Schermerhum et. al., 1994: 327).

تاسعاً: الاتصال والتعاون

تمثل فرق العمل اكثر من مجرد مجموعة من الأفراد يسعون إلى تحقيق هـدف مشترك، وإنما هي فرق تعتمد على الجهـد التعـاوني بـين اعـضائها، والمهـارات المتخصصة التي يمتلكها كل عضو، إضافة إلى قدرة أعضاء الفـرق علـى التـرابط والاتصال فيما بينهم. كما أن هذه الفرق تعتمد على تحديد مسؤولية أعضائها، وسلطة كل عضو فيها، والموارد اللازمة لتحقيق مهمة الفريق. ويقوم اعضاء الفريق باستخدام السلطة الممنوحة إليهم للقيام بكل ما هو ضروري ضمن حدود هذه الـسلطة، ويعتمـد اعضاء الفريق على التفاعل فيما بينهم وجها لوجه. كما أن إدراك التـرابط الايجـابي القوي بين أعضاء الفريق يمثل مسؤولة مشتركة لأعضاء الفريق، وذلك مـن خـلال توظيف مهاراتهم وصولاً إلى تحقيق فاعلية الفريق (باركلي وسـايلور) (Barkley and Saylor 1994: 181).

عاشراً: الإبداع

وتتعلق هذه السمة بقيام فرق العمل بتنفيذ العمل وتقنين اجراءاتـه وممارسـاته التي أثبتت فعاليتها ونتيجة لذلك، فإن الفرق تواجه العديد من المصاعب لذا لابد من أن تكون مبدعة لكي تعزز من فعاليتها، وأن تتحمل الفرق مسؤولية تقرير كيفيـة تنفيـذ العمل، وكيف يمكن تنفيذه، كما تعمل الفرق على ايجاد بيئة تشجع أداء المهام بطريقـة إبداعية (بيري-سميث وسالي) (Perry- Smith & Salley, 2003).

2.1.2 أهداف فرق العمل

إن الغرض من بناء فرق العمل في المنظمات هو تحسين مستوى اداء العاملين، وحل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، ويمكن تحديد اهم الأهداف والفوائـد

التي تسعى فرق العمل إلـى تحقيقهـا، وهـي: (جرينبيـرغ وبـارون)، (آدمـز) (Greenberg & Baron, 2000; Adams, 1996)

1. فاعلية الاتصال بين أعضاء الفريق.
2. فاعلية طرق حل المشكلات التي تواجه اعمال الفريق.
3. استخدام تقنيات حل الصراعات بطريقة بناءة.
4. تحقيق درجة من الثقة والدعم في البيئة الداخلية للفريق من خلال تحديد دور كل عضو في الفريق.
5. بيان القيم الاساسية لارشاد وتوجيه سلوك أعضاء الفريق.
6. ايجاد درجة من التنسيق والتوافق بين مهارات اعضاء الفريق لتحقيـق نتـائج عالية الأداء.
7. تعزيز الإبداع في أداء المهام.
8. تنمية دافعية العمل لدى أعضاء الفريق.
9. تحقيق جودة عالية في عملية اتخاذ القرار.
10. تحسين وتطوير علاقات العمل.
11. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق.
12. ايجاد قاعدة دعم لأعضاء الفريق.

3.1.2 أنواع فرق العمل

تقسم فرق العمل إلى نوعين رئيسيين هما: فرق عمل رسمية، وفرق عمل غير وفيما يلي توضيحاً لها، وعلى النحو الآتي: (روبينز) (Robbins, 1994)

1- فرق العمل الرسمية: وتنقسم هذه الفرق إلى مجموعتين هما:

أ- فرق عمل وظيفية: وتكون هذه الفرق في جميع المستويات الوظيفيـة فـي المنظمه، وتتألف من المديرين والعاملين فيها، حيث أن كل قسم في المنظمة يشكل فرق عمل وظيفية ضمن الإدارة التي يتبعها، وتتسم هذه الفرق بوجود أهداف واضحة، ومهام أساسية، ويمكن لاعضائها ان يتغيروا بمرور الوقت. وتزداد هذه الفرق في المنظمات مع نمو المشاركة وإدارة اسـتخدام فـرق

العمل الذاتية، وتمثل المشاركة عملية ادارة الفريق من قبل المدير والعاملين يعملون معا كفريق واحد لتحديد الاهداف والتخطيط لكيفية تحقيقها، أما فرق العمل الذاتية فهي تتسم بالمشاركة في تحمل المسؤولية عن التخطيط وجدولة وتنظيم عمل الفريق من قبل الأعضاء.

ب- فرق مهام العمل: وتتسم هذه الفرق بالتزامها بتنفيذ مهمة رسمية للفريق، حيث تقوم المنظمة بتشكيل هذه الفرق لأداء وظيفة محددة. وهي الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال والتي تعرف باللجان. وتعد هذه الفرق وسيلة فعالة لحل المشاكل المرتبطة بالأداء، على عكس فرق العمل الوظيفيه، وعادة ما تتألف من أعضاء من مختاف الادارات في المنظمة، وغالبا ما يشكل واحدة بالاضافة الى حجم العمل الاعتيادي. ويعمل أعضاء الفريق معا لإنجاز المهمة المنوطة بهم، وتشكل هذه الفرق للتعامل مع الحالات غير الروتينيه في المنظمة، وكذلك لتساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهامة.

2- فرق العمل غير الرسمية: وهي الفرق التي تشكل في المنظمة من أجل تحقيق هدف محدد، وتنتهي بتحقيق الهدف المنوط بها.

4.1.2 فاعلية فرق العمل

إن تحقيق فاعلية فرق العمل يعتمد بشكل رئيس على درجة التناغم والتنسيق بين اعضا الفريق باعتبارهم وحدة واحدة يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، وبهذا فإن فاعلية الفرق تمثل درجة الترابط بين اعضاء الفريق ومهامهم، فهي بذلك تتمثل فيما يلي:(آدمز) (Adams, 1996: 129)

1- التشارك في تحقيق هدف مشترك، والسعي بقوة لتحقيقه.
2- التمتع بالعمل معاً، والتمتع بمساعدة بعضهم البعض.
3- تحقيق الالتزام لدى اعضاء الفريق لتحقيق الغايات والاهداف للمنظمة عن طريق أنجاز مهام الفريق المحددة.
4- تحقيق التنوع في المهارات بين اعضاء الفريق، والتركيز على الجهد المشترك.

5- تحقيق الولاء للمنظمة وإدارتها، والايمان برسالة المنظمة ورؤيتها.
6- ان يمتلك أعضاء الفريق روح معنوية عالية.

ومن جهة اخرى اشار آدمز(Adams, 1996: 131) إلى ان الفرق تكـون غيـر فاعلة عندما يكون هناك عدم وضوح وثبات في أهدافها، ووجود التباس وتـداخل فـي أولويات العمل، كما ان الصراع على السلطة، والصراع في أدوار أعـضاء الفريـق، وعدم اختيار اعضاء الفريق بموضوعية، وتعزيز عدم التعاون وعدم وجود التزام مـن قبل أعضاء الفريق يتسبب في سوء نوعية أعضاء الفريق، وتشويه الاتـصالات فيمـا بينهم. وأشار جرينبيرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2000) إلى ان فشل التنـسيق بين أعضاء الفريق، وعدم استعدادهم للتعاون مع بعضهم البعض من الأسـباب التـي تؤدي إلى الاحباط وعدم الثقة والصراع والمنافسة غير الصحية بين أعـضاء الفريـق الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية فرق العمل.

5.1.2 دعم فرق العمل:

إن مساندة ودعم فرق العمل في المنظمة يعزز دورهـا فـي تحقيـق اهـداف المنظمة، وإنجاز مهامها بفاعلية، ويمكن تحقيق مساندة الفرق من خلال مجموعة مـن العوامل من أهمها ما يلي:

1- الدعم الإشرافي

أشار بورسل وآخرون (Purcell et., al., 2003) إلى أن المشرفين يلعبـون دوراً هاماً في تفسير وتنفيذ سياسات المنظمة. كما أنهم يؤثرون بشكل مباشـر علـى بيئـة وإطار العمل، وتنفيذ المهام والخبرة الفعالة للعاملين، إن نمط الاشراف داخل المنظمـة يؤثر على تنفيذ العاملين للمهام المنوطة بهم، المهام، وعلى السلوكيات التي تدل علـى الانتماء كالتعاون والمساعدة بين الزملاء؛ وممارسة عمل الفريق بشكل ايجابي وبالتالي تؤدي إلى تحسن مستوى أداء المنظمة.

ويمتلك قادة الصف الأول دورا هاماً في توضيح الأهداف لكـل مـن أعـضاء الفرق والفرق، وتحديد تصميم وهيكلية العمل التي تسمح للأعضاء والفـرق مـن أن يعملوا بفعالية من خلالها؛ وضمان أن يمتلك الأفراد والفـرق المـصادر الـضرورية

والمساندة التي يحتاجونها (يوكي) (Yukl, 2002). وإضافة لذلك، فإن هؤلاء القـادة يمتلكون الخبرات الضرورية لتنفيذ المهام، والقدرات والاتجاهات التـي مـن خلالهـا يقومون بالمراقبة، والتغذية الراجعة والتدريب لمساعد الأفراد والفرق على تحقيق هذه المهام بنجاح (ميسنتر وسالاس)(Mcintyre & Salas, 1995) .

2- العمل المبني على الفريق

إن طريقة العمل المبني على الفريق من الطرق التي تهدف إلى ضمان اتخـاذ القرارات من قبل أعضاء الفريق بدلا من اتخاذها من قبل الأفراد. وتشير الدراسـات إلى ان العلاقة بين فريق العمل ونتائج المنظمة إيجابية، حيث أن قيمة العمل بناء على الفريق تزيد من فعالية وقيمة المنظمة، فالمؤسسات التي تمتلك نسبة أعلى من العاملين ضمن فرق عمل متماسكة، تكون أكثر فعالية في أداء العمل والمهـام المنوطـة بهـم (ويست وماركيويكز) (West & Markiewicz, 2004).

3- أخطاء العمل

تعد الأخطاء حساسة في المنظمات التي تقوم بأعمال معقدة في بيئـات كثيـرة التغير، ولهذا لابد من التركيز على كيفية تقليل الأخطاء وتكرار عدد مرات حدوثها من خلال استخدام مصادر التعلم، وليس ممارسة مستويات أعلى مـن التـوتر المـرتبط بالعمل، مع ضرورة توفير معلومات واضحة عن الأداء، وتعلم الدروس من الأخطـاء والحوادث السابقة. إن العمل في فرق متماسكة يؤدي إلى تدني التوتر في بيئات العمل (كارتر وويست)(Carter & West, 1999).

4- الانتقال من الأمر والسيطرة إلى العمل بروح الفريق

مع زيادة انتقال المنظمات نحو استخدام طرق العمل بروح الفريق فـي تنفيـذ العمل، فإن نمط الأوامر والسيطرة في القيادة قد أخذ في التلاشي. ويلعب القـادة دورا هاما في تسهيل المهام ويتوقع منهم تعليم أعضاء فرقهم، وجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بين أعضاء الفريق. إن الطريقة المبنية على الفريـق تحـسن مـن فعاليـة ومستويات الانتاج في المنظمة. وبشكل عام، فإن التحول من حالة إلقاء الأوامر، ونمط السيطرة إلى الطريق التي تعتمد على الفريق يمكن أن تكون مشوشة ومربكة. كمـا أن المنظمات تتوقع من مدرائها في الدرجة الوسطى أن يتحولوا إلى قادة للفرق. ويتوقـع

منهم تقديم التدريب، والتشجيع، وتفويض أعضاء فرقهم. وبشكل عام، فهناك القليل من المدراء أو الشركات التي تتفهم عملية التحول بشكل حقيقي. كما أن معظم المدراء يجدون صعوبة في تحقيق عملية التحول (ويست وماركيويكز) (West & Markiewicz, 2004).

5- حجم ومهارات الفريق

عادة ما يتراوح عدد أفراد الفريق ما بين (2-25) عضواً، وبالرغم من أن الفريق قد يتكون ما بين 50 عضوا أو أكثر، فإن هذا ممكن من الناحية النظرية، ولكن مثل هذا الفريق سوف يقسم إلى فرق فرعية، وقلما ينجح في العمل كوحدة متجانسة متماسكة. ويعود هذا إلى أن التفاعلات قلما تكون بناءة في مثل هذه الفرق. إن الفريق الذي يضم عشرة أعضاء تقريباً يمكن أن يكون أكثر فعالية من الفريق الذي يضمن أكثر من خمسين عضوا. وفي الفريق الآخر (الذي يضم 50 عضوا) فإن الفروقات الفردية، والفروقات في القدرات، والتسلسل تكون أكثر مقارنة بالفريق الذي يضم عشرة أعضاء، كما أن من الأسهل امتلاك مسؤولية مشتركة في الفرق الصغيرة. إن الفرق كبيرة الحجم يجب أن يتوفر لديها متطلبات كتوفير الحيز المناسب (زيادة عدد الأعضاء يتطلب حيزا أوسع)، ووقتا أطول (من الصعب تحديد وقت مناسب لاجتماع أناس كثيرون). إن مثل هذه الأمور تحد من المشاركة الكلية لأعضاء الفريق ونتيجة لذلك قلما يكون بناء الفريق متماسكاً. ومن الصعب أيضا بالنسبة للفرق الكبيرة الحجم أن تشكل لديها هدفا مشتركاً. وفي المجموعة كثيرة العدد، فإن الهدف المشترك ينتهي على شكل مهام سطحية أو نوايا بتحسين المعيشة. وبدون وجود هدف مشترك واضح(كاتزنباك وسميث) (Katzenbach & Smith, 1993).

6- فهم الفرق والعمل بروح الفريق

إن الفريق هو عدد من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات معينة، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة، ومجموعة من أهداف العمل، والطريقة التي يحتفظون بها لأنفسهم ويعتبرون مسؤولين عنها بالتضامن. ولكي تكون وحدة قوية، فإن جميع أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم التزام مشترك. وبدون الالتزام المشترك، فإن جميع أعضاء الفريق سوف ينفذون العمل كأفراد، وإن تطوير التزام مشترك يتطلب

وجود هدف مشترك يؤمن به جميع أعضاء الفريق. إن الطريقة التي من خلالها يشكلون هدفهم تتمثل في معرفة الاحتياجات والفرص التي توفرها الادارة العليا. فالادارة العليا تحدد الصفات، والمعايير، والأسباب، ومستويات الأداء التي تواجه الفرق. كما أن على الادارة أن توفر مرونة كافية للفرق من اجل تطوير التزام مبني على هدف محدد، وغايات معينة، وتوقيت وطريقة مناسبة (أودي وفلين) (O'Dea & Flin , 2003).

إن الفرق الناجحة تقوم باستثمار وقت وجهد كافيين من اجل تحديد الغاية الجماعية والفردية. أما الفرق غير الناجحة فتفشل في خلق روح جماعية وذلك لعدة أسباب كقلة التركيز على الأداء؛ وقلة الجهد، وضعف القيادة. وتقوم الفرق الناجحة بتحويل غايتها المشتركة إلى أهداف أدائية محددة. وبدون هذه الأهداف الأدائية، فإن أعضاء الفريق يعانون من نقص في الوضوح فيما يتعلق بمساهمتهم في العمل بطريقة مناسبة. وعندما تكون الأهداف والغايات مناسبة، ومدعمة من خلال التزام الفريق، فإنها تؤدي إلى تحسن في الأداء. ويلعب العمل بروح الفريق دورا هاما في نجاح أية منظمة. كما أن العمل بروح الفريق يتصف بقيم تشجع على الاستماع والاستجابة بشكل بناء إلى وجهات نظر الآخرين، وتقديم المساندة، ومعرفة اهتمامات وإنجازات الآخرين. وتتضمن هذه القيم أداء جيدا على مستوى الفريق وعلى المستوى الفردي، مما يؤدي إلى تحسن مستوى أداء المنظمة.

6.1.2 بناء فرق العمل

يشارك جميع أعضاء فريق العمل في عملية بناء الفريق، حيث يعملون على تحديد المشاكل والفرص والتخطيط واتخاذ الاجراءات المناسبه، مما يسهم في ايجاد الالتزام الفردي لديهم بتنفيذ هذه الاجراءات، وإجراء التقييم الموضوعي للأنشطة والمقترحات التي التي شاركوا بوضعها. وإن عملية بناء فرق العمل تحقق ثلاثة اهداف رئيسة، هي: أولا: يوجد عدد كبير من المتخصصين او الخبراء داخل المنظمات التي تحتاج التركيز عليها واستثمارها في إنجاز مهام اكبر، وثانياً: ان معظم حاجات العاملين في المنظمة تستند إلى تحسين بيئة العمل العامة، وثالثاً: إن فوائد عمل الأفراد

مع بعضهم البعض يمكن ان تؤدي الى زيادة التعاون والابداع (جرينبيـرغ وبـارون) (Greenberg & Baron, 2000).

ولتحديد أبعاد بناء فرق العمل فقد اوجز (ويجنر) (Waggner) بعدين مهمين في التوقعات المحتملة للبيئة الثابتة. أولا" : يعكس التمركز او التمحور المنحنـى الرأسـي للبناء، والذي يعني درجة توزع سلطة صنع القرار بين أعضاء المنظمة. ففي الفريـق المتمركز يحافظ القائد على سيطرته على معظم او كل القرارات مـع الأخـذ بعـين الاعتبار الفريق وعمله. أما في الفرق غير المتمركزة يكـون أعـضاء الفريـق ذوو إستقلاليه كبيرة في إتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم الفردي ، وغالباً ما يتوصلون بالإجماع للقرارات التي تؤثر في الفرق ككل. ثانياً : إن التقسيم الى دوائر او اقـسام يعكس المنحنى الافقي للبناء والذي يعني درجة التخصص في ادوار اعضاء الفريق، و حسب اسس الفرق ذات الاداء العالي، فإن كل عضو هو خبير او لديه الخبرة التـي لا يتشاركها مع اي اعضاء اخرين. كما يمتلك اعضاء هذا الفريق عموميات لا يختلفـون عليها ويتشاركون خبراتهم مع بعضهم البعض (هولنبك وآخرون) (Hollenbeck et al , 2002).

ويشكل هذان البعدان اساس نظرية " الإحتمال البنائي " وفقاً لملائمـة هـذا الاساس لبيئات العمل والمهمات المختلفة والإرتقاء بأوجـه / انمـاط الاداء المختلفـة. وبشكل اكثر تحديدا"، فإن أسس الاداء المتمركز او المتمحور تشجع الدقة. كمـا انهـا الاكثر ملائمة لبيئة العمل المتوقعة. لكن اسس الاداء غير المتمركز والمنقـسم تعـزز السرعه/ التسرع وتكون أكثر ملائمه لبيئات العمل غير المتوقعه (هولنبك وآخـرون) (Hollenbeck et al , 2002).

وعلى الرغم من أهمية هذين البعدين الواضحة في اسس بناء الفرق للإنـسجام مع بيئة العمل، فإنهما لا يسيطران على الاساس الذي يقوم عليه الفريق. و بالإعتمـاد على نظرية التكافل الإجتماعي، فإن أسلوب الجزاء يمثّل البعد الثالث، و الذي بوجوده تتنوع أسس بناء الفريق و تندمج نظرية التكافل الإجتماعي مع نظرية الإحتمال البنائي لتكونان نظرية" أكثر إندماجا" حول الأثر المحتمل علـى الأداء (هولنبـك وآخـرون) (Hollenbeck et al , 2002).

7.1.2 تطوير فريق العمل

قام كلا من (هوت ومووليمان) (Hut & Molleman, 1998) بتطـوير أنمـوذج لمراحل تطوير فرق العمل في المنظمة حيث يعتبران عملية تطوير الفريق بأنها تمكين الفريق في عدة مراحل مع مرور الوقت، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التوسع الوظيفي

ويركز الفريق في هذه المرحلة على كفاية المهام وتعدد الفعاليـات، ويجـب أن يكون كافة أعضاء الفريق لديهم قدرة على تنفيذ المهام الأساسية للفريق (الكفاية الفنية).

المرحلة الثانية: تعزيز الوظيفة:

إن المواصفات الرئيسة لهذه المرحلة هي تحديد الحد الأدنى للمواصفات، وإعادة تصميم بنية المراقبة، ويقوم الفريق بمراقبة والسيطرة على المهام نيابة عـن المـدير، إضافة إلى مساندة الدوائر، مثل نشاطات الجودة والتخطيط (الاستقلال الاداري).

المرحلة الثالثة: التعاون

وفي هذه المرحلة يكون الاعتماد الذاتي للفريق. ويتوجب على الفريق أن يعمل كفريق، وهذا يتطلب عملية بناء للفريق، والعمل على التواصل والمشاركة في عمليـة صنع القرار. وعلى الفريق أن يصبح مستقلا عن مديره (النضج الاجتماعي).

المرحلة الرابعة: الأداء المتميز

تتمثل مباديء هذه المرحلة بالتعلم مزدوج الأنشطة، والقدرة على حـل معظـم المشكلات غير الروتينية، وتحسين مبادرات الشخص الذاتية، وإدارة حدود الفريق. إن هذا المرحلة الأخيرة تتعلق بإدارة العلاقات مع بقية الفرق والاهتمام بالعملاء (التركيز على الأداء).

2.2 علاقة فرق العمل بالسلوك الإبداعي

نتيجة للبيئة التنافسية وعدم استقرار البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، فإن هنـاك العديد من المنظمات التي أخذت تتبنى هيكليات الفرق من أجل التنافس بـشكل أفـضل والبقاء في السوق، وبالاضافة لذلك، فإن المنظمات أخذت تشجع فرقها على أن تكـون مبدعة؛ إذ أن الإبداعية توصف بأنها حجر الأساس في التغييـر المؤسـسي، وأساسـا

للابتكار، وعنصرا هاما لفعالية المنظمة، وبالتالي، فإن المنظمات أخذت تتعرف إلـى كيفية تنفيذ العمل وتشجع موظفيها على تقنين اجراءات وممارسات العمل التي أثبتـت فعاليتها ونتيجة لذلك، فإن الفرق تواجه العديد من المصاعب لذا لابـد مـن أن تكـون مبدعة لكي تعزز من فعاليتها (بيري-سميث وسالي)(Perry- Smith & Salley, 2003).

وفي التصاميم التقليدية للفرق، فإن الادارة تقرر ماهية ممارسات العمل، والتـي يمكن تطبيقها في الغالب على المهام، ومن ثم تقوم الفرق بتنفيذها بناء علـى قـرارات الادارة. اما في التصاميم الأكثر تفويضا، فإن الفرق تتحمل مسؤولية تقرير كيفية تنفيذ العمل وكيف يمكن تنفيذه بمزيد من الفاعلية، ولأن تلك الأنواع مـن الفـرق تواجـه خيارات تتعلق بكيفية تنفيذ أعمالها، فإنها تزود ببيئة مناسبة من أجل اختبار العلاقة بين اثنين من طرق العمل السطحية المتناقضة. وتتمثل الطريق الأولى في تشجيع الفريـق ومساندة ابداعية الأعضاء. أما الطريقة الثانية فتتمثل في تـشجيع ومـساندة أعـضاء الفريق على اداء مهامهم بطريقة إبداعية (فيلدمان وبينتلاند) (Feldman & Pentland, 2003).

وبالنظر إلى البيئة الديناميكية والمرنة التي تعمل المنظمات من خلالها، فهنـاك جدال حول وجود فائدة لجعل الفرق أكثر رغبة بتجربة أشياء مختلفة، والتعرض للعمل الجديد وإجراءاته، والعمل على تحسين طريقة إنجاز العمـل (جيلـسون وشـيللي) (Gilson et., al., 2005).

وتوصف الإبداعية على أنها وسيلة لضمان بقاء المنظمة مرنة وقـادرة علـى التعامل مع بيئة التنافس المتغيرة، وأسواق العمل، والمتطلبـات التكنولوجيـة. فعلـى مستوى الفريق، فإن استخدام العمليات الإبداعية يمثل عنصرا هاما في فعالية الفريـق، بالاضافة إلى زيادة التحسن في الأداء (آمابيل) (Amabile, 1996) .

إن تنفيذ العمل بشكل ابداعي تعني المشاركة في السلوكيات والنـشاطات التـي توجه نحو تطوير حلول مناسبة قد تنجح في العديد من المهام. وينظر إلـى الإبداعيـة على أنها وسيلة لتحديد المشكلات، واستخدام مهارات التخمين، وتطـوير الفرضـيات، وايصال الأفكار إلى الآخرين (درازيـن وجلـين وكازانجيـان) (Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999). وإن خلق بيئة عمل تشجع الإبداعية مـن المـسائل الـضرورية،

ولكنها ليست كافية لاحداث نتائج إبداعية. إذ لابد أن يعمل فيها أعضاء الفريـق علـى تشجيع بعضهم للمشاركة في النشاطات الإبداعية واستخدام إجراءات العمل المبدع.

3.2 السلوك الإبداعي

تعد عملية تنمية الإبداع وتطويره من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمنظمة، من أجل تحقيق التميز في أدائها، وتستطيع المنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، وتقديم الدعم والتشجيع لمظاهر السلوك الإبداعي بإيجاد مناخ صحي في المنظمة، وفيما يلي عرضاً لمفهوم الإبداع الإداري، واهميته، ومكوناته وعناصره وخصائصه وانواعه ونظرياته ومراحله ومعوقاته.

1.3.2 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغة من "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغـة الإنجليزية (Innovate) تعني "إحداث، إيجاد شيء جديد" (حريم، 2003: 303). أمـا إصطلاحاً فعرف الإبداع بأنه "القدرات التي تكـون مميـزة للأشـخاص المبـدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة" (حمادات، 2008).

وعرف (hyagens) (هيجنز، 2001: 21) الإبداع بأنه "العملية التي يتم فيهـا خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعـة أو المنـشأة أو المجتمـع"، وعرف (القحطاني، 2002: 137) الإبداع بأنه "نوع من أنواع التفكير الإبتكاري الذي يتمثل في نموذج فاعلي سلوكي بين الفرد والموقف، يتمكن الفرد بموجبه من معالجـة مشاكله وتطوير ممارساته بشكل متفوق يحافظ من خلاله علـى الاسـتمرار والبقـاء والتميز".

كما عرف الإبداع بأنه "العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته كما أنها تعبر عن فرديته وتفرده (آل عيد، 2006: 42). ويرى (حريم، 2003: 304) بأن الإبداع هو "عملية تتضمن النظر إلى الظـواهر والأشـياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفـرد والعمـل وبيئـة

المنظمة والبيئة العامة ويقود الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع وقد يتعلق على الشيء الجديد سلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكـار جديدة في القياد والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها".

كما عرف الإبداع بأنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يتـأثر بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء إجابته مختلفة عن استجابات الآخرين، وتكون متميزة منفردة (المعاني، 1990: 43).

وبين (الزيادين، 2005: 20) بأن السلوك الإبداعي هو نتاج الفعل الفـردي أو الجماعي الموجه نحو تبني وتطبيق الأفكار المميزة والتي تشمل اسـتحداث تغييـرات جديدة في الأساليب والتي تشمل استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التـي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو تكنولوجية جديدة فـي العمليـات الإنتاجية، بهدف زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم.

وبذلك يمكن تعريف السلوك الإبداعي بانه ذلك السلوك الذي يبـدأ بالإحـساس بالمشكلة، ويبدأ بإيجاد حلولاً إبداعية لها، من خلال الإعداد والتفكر وصـولاً لتطبيـق الحلول الإبداعية وتقييمها.

2.3.2 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

هناك غموض في التفريق بين الإبداع كحصيلة او نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة او خدمة تقدمها او تتبناها المنظمة لأول مرة، اما السلوك الإبداعي فهو السلوك او التصرف المميز الذي يمارسه الفرد او المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتائج او خدمات وسلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 1999).

وأشارت الدهان (1992) الى أن الإبداع مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا وعنصراً انفعالياً وآخر سلوكياً، حيث يمثل العنصر العقلي التفكير الإبداعي الذي يولد بدوره الشعور الانفعالي كالرضا او عدم الرضا ثم يجسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي يظهر للآخرين على شكل نتائج، وقد يتوقف الإبداع عند المرحلة الأولى او الثانية وبالتالي لا يظهر اي سلوك. أما السلوك الإبداعي فهو محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك او فكرة معينة او رفضها (سبينس) (Spence, 1994).

3.3.2 أهمية الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري مطلباً حيوياً للتغيير في المنظمات لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة أيضاً، وتقديم كل ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار (القطاونة، 2000: 42).

كما أن الإبداع المتمثل في المعرفة الجديدة، والأفكار الخّلاقة يعد عنصراً أساسياً وهاماً لتطور المجتمعات، ولذا فإن المنظمات التي تسعى إلى التميز يجب ان تعمل على تنمية إمكانيات الإبداع لديها، عن طريق تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية(القريوتي، 2003: 317). وهذا ما أكد عليه (حريم، 2003: 304) بضرورة الاهتمام بالإبداع في ظل الظروف والتحديات العالمية الراهنة، حيث أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة، وليس أمراً ثانوياً، خاصة في ظل هيمنة العولمة، والتغييرات التقنية المتسارعة، وثورة المعلومات، والتجارة الحرة والمنافسة الشديدة.

4.3.2 مكونات الإبداع الإداري

وفقاً للمنظور الاجتماعي السيكولوجي للإبداع، هنك ثلاث مكونات للإبداع وهي: (جروان، 2002: 58-60)

1- المهارة المرتبطة بمجال الإبداع: وتتألف من مجموعة المصادر المتوافرة للإنتاج الإبداعي، وتضم: معرفة تامة بمجال العمل او الموضوع، والمهارات الفنية المطلوبة في مجال العمل، وموهبة خاصة مرتبطة بمجال العمل.
2- المهارات المرتبطة بالإبداع: وهي ما يمكن أن يفعله الفرد بالمصادر المتوافرة لديه، وتضم: أسلوب معرفي ملائم او مناسب، وأسلوب عمل مناسب، ومعرفة ظاهرة او مخفية بالموجهات المعينة على توليد الأفكار الجديدة.
3- الدافعية للعمل او المهمة: وتضم الاتجاهات نحو العمل او المهمة.

اما (آل عيد، 2006: 43) فقد أورد مكونات الإبداع التالية:
1- المناخ الذي يقع فيه الإبداع: والذي له الأثر الاكبر على الاستمرار والمثابرة على الإبداع.
2- الشخصية المبدعة: هنالك العديد من الخصائص الشخصية المميزة للأفراد المبدعين.
3- العملية الإبداعية: بكل ما تحوي من محاور بصفتها العامل الأساسي في نجاح الإبداع.
4- الناتج الإبداعي: وهي النتيجة النهائية للعمل الإبداعي في رسم او كتابة وغيرها.

5.3.2 عناصر الإبداع الإداري

يوجد عنصرين أساسيين للإبداع الإداري:
1- التفكير الاستراتيجي: ويتصل بشكل رئيس بوضع الخطط المستقبلية في المنظمة، والقضاء على التخلف الإداري عن طريق نشر التفكير الاستراتيجي، وتوجيهه لتوحيد الجهود، وتحقيق المؤسسية، وتعزيز الانتماء للمنظمة، وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.
2- بناء الثقافة المؤسسية: ويتمثل بناء هذه الثقافة باحترام العامل، ودمجه مع المنظمة، وقيمها، وتدريبه، واحتواءه، ورعايته، وإشعاره بأنه جزء مهم فيها، ومشاركته في عملية صنع القرار، وحتى في رأس المال. ومن الملامح الثقافية

المؤسسية المحفزة على الإبداع في المنظمة: تعزيز ثقة الإدارة بالأفراد، والانفتاح في الاتصالات مع الجهات الخارجية، والقابلية للتغيير، والاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة، واختيار وترقية الأفراد على أسس الانجاز، واستخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار (القريوتي، 2003).

6.3.2 خصائص الإبداع

يمتاز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (عساف، 1994: 270- 275)

1- الإبداع فردي وجماعي: لا يقتصر الإبداع على الأفراد بل يمتد ليشمل الجماعات، فالإبداع الجماعي أو التنظيمي يلاقي قبولاً أكبر من الفردي، ولكن من المهم توفر شروط لإيجاد المناخ الإبداعي المؤسسي في المنظمة، كحرية مناخ العمل داخل الجماعة أو المنظمة حيث يستوعب طرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها من دون قيود أو حدود، وسيادة قيم التعاون والاحترام المتبادل والصراحة بين العاملين في الجماعة. والقيادة المحفزة التي تدفع كل فرد في المنظمة ليكون مبدعاً ومندفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل الجماعة ولابد من تميز الإدارة بخبرة إدارة الجماعات والفرق والعدالة والنزاهة بما يضمن تحقيق مناخ إبداعي وعلاقات عمل فعالة.
2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: على إدارات المنظمات أن تعي هذه الحقيقة، وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وأن تتلقى المبادرات الإبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.
3- الإبداع يرتبط بالعوامل الوراثية: ولا يحول هذا الاعتبار دون تدخل العوامل التربوية والبيئية في زيادة مستويات الاستعداد لدى المبدعين، وأن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد بزيادة درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

وتتمثل الخصائص الإبداعية بالدافع الداخلي لحل المشكلة، وإدراك النتائج السلبية المترتبة على عدم حل المشكلة أو القيام بالتغيير، والبحث عن أفضل الحلول

لتغيير الوضع الراهن، وإمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة، وضرورة تبني مناهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم، واكتشاف الحل والاندهاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى (آل عيد، 2006: 46-47). وبالتالي لابد من دراسة سمات وخصائص الشخصية المبدعة وميزاتها ومدى ارتباطها بخصائص العملية الإبداعية، وإيجاد التوافق والانسجام فيما بينهما.

7.3.2 مقومات الإبداع

أشار (النتيفات، 2006: 53) إلى مجموعة من المقومات التي لا بد ان تقوم بها المنظمة لدعم الإبداع الإداري في ظل جو من القيادة والممارسات الديمقراطية:

1- العمل على اختيار الأفراد المبدعين.
2- ان تقوم المنظمة بدور قيادي تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية.
3- يعتبر التفويض والبعد عن المركزية مدخلاً من مداخل الإبداع.
4- إتاحة فرص التعبير عن الأفكار، والسماح بالتفكير الإبداعي.
5- الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة.
6- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العاملين وتدريبهم وتأهيلهم.
7- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها.

8.3.2 مستويات الإبداع

وضع تايلر (Taylor, 1993) الأعمال الإبداعية ضمن خمسة مستويات، هي:

1- الإبداع التعبيري: وهو تطوير فكرة او نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها او جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
2- الإبداع المنتج او التقني: ويتعلق بالبراعة في التوصل الى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.
3- الإبداع الابتكاري: ويتعلق بالبراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون ان يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار او معارف أساسية جديدة،

ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط ان يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً.

4- الإبداع التجديدي: ويتعلق بالقدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول الى مبدأ او نظرية او افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار او بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

9.3.2 نظريات الإبداع

توجد العديد من النظريات التي حاولت تقديم تفسير للإبداع لدى الأفراد، وهي على النحو التالي:

1. **نظرية جيلفورد (Guilford):** قدم جيلفورد نموذجاً مبسطاً لحل المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي، وأطلق عليه "نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات، ويلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية أو مدركاته القابلة للتذكر دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، وهذا المخزون يبقي على النشاطات الهادفة لإيجاد حل المشكلة عن طريق عمليات الذاكرة، حيث تبدأ باستقبال النظام العصبي للفرد لمثير خارجي من البيئة او مثير داخلي من الجسم قد يكون على شكل انفعالات وعواطف، ثم تتعرض المثيرات الخارجية او المدخلات لعملية تصفية تتحكم في عبور كل المثيرات القادمة الى مراكز الدماغ العليا حيث الادراك والمعرفة، وتنتهي هذه العملية بالإدراك والانتباه (القاق، 2005).

2. **نظرية اوسبورن (Osborn)**: اعتقد اوسبورن ان أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً، ومن ثم يصار الى تقييمها واحدة بعد أخرى في المرحلة التالية، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسات مكثفة حول طبيعة استراتيجيات العملية الإبداعية وتعليم الإبداع الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية

بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وكان أوسبورن مقتنعاً بأن المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة يكمن في تعلم كيفية تفعيل القدرة على التخيل واستخدامه (جروان، 2002).

3. **نظرية التشالر (Altshuller):** حدد التشالر المشكلة التي يولد حلها ظهور مشكلة أخرى، فيتولد عن حل هذه المشكلة ظهور مشكلة جديدة، وعادة ما يلجأ المبتكرون الى الموازنة او المساومة بين مظاهر المشكلة المتناقضة التي تنتهي بحلول وسط وليست مثالية، أما الخطوات التي حددها لحل المشكلات فهي؛ تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح، صياغة المشكلة من حيث التناقضات المادية وما يمكن ان يترتب على تحسين بعض خصائصها، البحث عن مشكلات سابقة محاولة، والاسترشاد بالمؤشرات التقنية المعيارية التي ينجم عنها التناقض او الصراع، البحث عن حلول معروفة لمشكلات يمكن ان تقاس عليها المشكلة موضع الدراسة وتكييف تلك الحلول لتتلائم مع المشكلة القائمة(جروان، 2002).

4. **نظرية مارش وسيمون (March & Simon)**: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداة، عدم رخاء، بحث ووعي، ثم إبداع، حيث عزيا الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية (التغير في الطلب او تغيرات في البيئة الخارجية) او داخلية (الصرايرة، 2003).

5. نظرية بيرنز وستولكر (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدا على ان التركيب، والهياكل التنظيمية المختلفة، تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا اليه من ان الهياكل الأكثر ملائمة، هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات، او المعلومات ومعالجتها(عبد العزيز، 2006).

6. **نظرية ولسون (Wilson)**: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل، هدفت الى إدخال تغيرات في المنظمات وهي؛ إدراك التغير، واقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة او الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة، ازدادت المهمات غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة (الصرايرة، 2003)
7. **نظرية ماسلو (Maslow):** فرق ماسلو بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، والقدرة على الإبداع وتحقيق الذات، وكان يرى في البداية، بأن الصحة والعبقرية، والموهبة، والإنتاجية هي مترادفات، ثم أستنتج بأن الموهبة لا تعتمد على كون الإنسان يتمتع بالفهم فقط، ويشدد ماسلو على دور الإدراك الحسي، كعنصر هام في تحقيق الذات الإبداعية. إن المبدعين يعبرون عن أنفسهم أكثر من العاديين، ويكونون أكثر أصالة، وأقل انضباطاً في تصرفاتهم، ويرى ان الإبداع ظاهرة عظيمة، وأن مظاهر تحقيق الذات تعتمد على الشخصية لا على إنجازها، ويؤكد ماسلو على حدوث الإبداع لدى كل فرد (عبد العزيز، 2006).

10.3.2 مراحل العملية الإبداعية

تتكون مراحل العملية الإبداعية من ثلاث مراحل رئيسة هي: (جروان، 2002: 142-146).

المرحلة الأولى وضع الفرضيات: والفرضية هي استنتاج مبدئي غير مثبت يخضعها الباحث للفحص والتجريب من أجل التوصل إلى إجابة او نتيجة معقولة تفسر الغموض الذي يكتنف الموقف او المشكلة. والمبدع في هذه المرحلة يهيء لنفسه الأرضية المناسبة للأفكار الإبداعية، ويواجه المبدع خلال هذه المرحلة أيضاً

العديد من المواقف الصعبة والمميز غير انه يجب ان يتسم باليقظة والحضور الذهني والتقاط اي فكرة عابرة. وتتميز هذه المرحلة بولادة عدد كبير من الأفكار والفرضيات والابتعاد عن النقد والتقويم، وحدوث الاستبصار او الإيماء عندما يتوصل المبدع للفرضية التي تعكس الحس الإبداعي، واظهار المبدع لقدر عالٍ من الشجاعة الأدبية والثقة بالنفس في مواجهة حقائق الوضع الراهن، وانهماك المبدع في توليد الأفكار في اطار متناغم من عوامل معرفية وشخصية.

المرحلة الثانية فحص الفرضيات: ويتم فحص الفرضيات عندما يسأل المبدع نفسه "هل هذه الفكرة حمقاء ام جديرة بالبحث والاعتبار؟ وهل يمكن تنفيذها؟ وهل تصمد في الواقع؟" وبعد الإجابة الجزئية على هذه التساؤلات ينتقل المبدع لمرحلة فحص الفرضيات واجتيازها. وتتميز هذه المرحلة بالنقد الذاتي وإصدار الأحكام خلال عمليات التجريب والاختبار الممارسة من قبل المبدع نفسه على عمله، والخروج من دائرة الذات والخصوصية الى دائرة الغير والعلنية، والالتزام والانضباط الذاتي بمعايير المجال الذي يخضع له عمله، ويمثل المبدع دور الجمهور وأهل الاختصاص في تقييم عمله ومراجعته.

المرحلة الثالثة عرض النتائج: عندما يصل المبدع إلى قناعة تامة بإنجاز عمله الإبداعي على أكمل وجه، يبدأ عرض عمله الإبداعي وتقديمه للآخرين، وقد يبدأ تقديمه إلى شريحة محددة كاهل الاختصاص، ومن ثم تقديمه للشريحة الأوسع، والذي هو الهدف النهائي للعمل الإبداعي والذي غالباً ما يتم عن طريق الداعمين والمتحمسين للعمل الإبداعي.

كما أشار (عساف، 1994: 276–277) إلى أربع مراحل على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: وتشمل جمع المعلومات حول المشكلة محل العمل الإبداعي.
2. مرحلة التبصير والتفريخ: وتمتد هذه الفترة من شهور وايام لسنتين، وتتداخل خلال هذه المرحلة العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.
3. مرحلة البزوغ والإشراق: وهي المرحلة المقصورة على المبدعين وتتمثل بالترويج المباشر والمفاجئ للفكرة الجوهرية او للعمل النموذجي وغالباً ما يكون

العقل الباطن هو المسؤول عن بروز هذه الفكرة بعد استنفار طويل وعمليات معقدة من الربط والتحليل بعيداً عن العقل الواعي، ولعل هذه المرحلة هي التي تميز بين الإنسان المبدع والباحث العادي.

4. مرحلة التحقيق او التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة التحقق من صحة الفكرة الإبداعية وتحديد طرق تطبيقها ومضاعفاته عن طريق الاستعانة بأدوات البحث المتاحة والتبصر بالعقل الظاهر.

11.3.2 معوقات الإبداع

تعددت المعوقات والعقبات التي تحول دون تنمية التفكير الإبداعي، والوصول إلى النتائج الإبداعية المرجوة من تطبيق العملية الإبداعية، هذا وتشمل هذه المعيقات ما يلي: (العنزي، 2006: 39-41)

1. معوقات شخصية: وتضم معوقات استراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، ومعوقات نابعة من التقيد بالقيم والتقاليد السائدة، ومعوقات نابعة من صورة الذات المشوهة، ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الواقعية للأشياء والكائنات.
2. معوقات اجتماعية أو ثقافية: وأهمها الالتزام والامتثال الأعمى للتقاليد والأعراف وما يرغب به المجتمع.
3. معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية. مما يحد من القدرات الإبداعية لدى الفرد.
4. معوقات تنظيمية: وتضم التمسك بالأنماط المألوفة، والإفراط في مكافأة الناجح، والاعتماد المفرط على الخبراء، والخوف من الفشل. وأضاف (الحمادات، 2008: 317-318) ضعف ثقة المدير بنفسه، ومقاومة الإدارة للتغيير، والإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، وسوء المناخ التنظيمي، وغياب القيادة الإدارية المؤهلة، ضعف الظروف الاقتصادية التنظيمية، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

نبذة عن وزارة العدل في المملكة العربية السعودية:

هي الوزارة التي تتولى الاشراف الاداري و المالي علـى المحـاكم الـشرعيه وكتابات العدل في المملكة العربية السعودية ومن مهمتها ان ترفع وزارة العدل ما تراه مناسبا من المقترحات او المشروعات التي من شأنها رفع المستوى اللائق بمبدأ العدالة. وكذلك تتولى وزارة العدل نشر الأحكام القضائية المختارة بعد موافقة المجلس الأعلـى للقضاء كما تتولى وزارة العدل التفتيش القضائي وفقا لأحكام هذا النظام.

علما أن وزارة العدل تتولى تطبيق أنظمة أحكام الخدمة المدنية علـى مـوظفي المحاكم وكتابات العدل في المملكة العربية السعودية ويعمل موظفو كل محكمة وكتابـة عدل تحت رقابة رئيسهم الإداري ويخضع الجميع لرقابة رئيس المحكمـة او رئـيس كتابة العدل .

وتتكون المحاكم التابعة لوزارة العدل في المملكة العربية السعودية مما يلي :

1-المحكمة العليا

2-محاكم الاستئناف

3- محاكم الدرجة الأولى ، وهي :(المحاكم العامـة- المحـاكم الجزائيـة – محـاكم الأحوال الشخصية- المحاكم التجارية- المحاكم العمالية)

ويقوم القضاء في المملكة العربية السعودية على الاستقلال القضائي التام والقضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم وليس لأحد التدخل في القضاء كمـا ان القـضاة غير قابلين للعزل إلا في حالات يحددها نظام وزارة العدل .

والناظر بإنصاف إلى أحكام الشريعة في أصول القضاء وفروعه يجد ثروة ثرية متنوعة من التقريرات والنظريات المبنية على ألأصول والقواعد الشرعية تفيد بنتيجـة جازمة محققة بسبق الشريعة وريادتها، ونهج المملكة العربية السعودية فـي قـضائها المرتبط بكليته بالشرع المطهر ، والقائم على كتاب الله وسنة رسوله صـلى الله عليـه وسلم ، يعد نهجاً مباركاً حرياً بالاحتذاء والاقتداء ، ولا شك بأن اسـتطاعة المحـاكم الشرعية في بلادنا وقدرتها على الجمع بين أحكام الشريعة وتقـديمها بـصيغ مدنيـة عصرية والإفادة من منتجات الدراسات والأبحاث الإجرائية يعد نموذجاً متميـزاً فـي تطبيق شريعة الله في أرضه وعلى عباده ، بدون عوائق ولا عقبات ، واحتياج العـالم

اليوم إلى تقديم هذه المنهجية التطبيقية للشريعة بتأصيلها وصياغاتها الإجرائية حاجة ملحة بشكل كبير، لا سيما مع توجه الكثير من الأمم إلى تطلب حكم الشريعة والحرص على تطبيقه في بلدان كثيرة ، فكان لزاماً على وزارة العدل - وهي الجهة المعنية بالقضاء ورسالته والجهة المشرفة على نظامه وإجراءاته - أن توجد القنوات المتعددة لإيضاح نهج المملكة المبارك في قضائها وعرض أصوله وأحكامه وإجراءاته ونظمه على العموم ، دعوة للاقتداء والاهتداء بأسلوب يجمع بين التقرير النظري والممارسة والتطبيق .

4.2 الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بفرق العمل، والسلوك الإبداعي، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

1.4.2 الدراسات العربية

قام (العضايلة، 2006) بدراسة بعنوان " **أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**"، هدفت إلى معرفة أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، وتم مسح مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (385) مبحوثا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا. وأن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كان مرتفعا أيضاً. وأن هناك أثر لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمة.

وأجرى (الغرايبة، 2003) دراسة بعنوان: "**المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**"، هدفت الى معرفة كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الإسمنت، شركة ملح الصافي) في إقليم الجنوب، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (مورد المعرفة (الذكاء)، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية) والإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (255) فرداً، ومن أهم النتائج التي

توصلت اليها الدراسة وجود أثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري، وأن الإبداع الإداري يتأثر بكل من مورد المعرفة (الذكاء)، ومستوى المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى للعمر، بينما لم تظهر الفروق من العوامل الديمغرافية الأخرى (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

وقام (ادعيس، 2002) بدراسة بعنوان "**العوامل المؤثرة في بناء فرق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية**"، هدفت إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في العوامل المؤثرة على بناء فرق العمل، وتكون مجتمع الدراسة من أربعة دوائر حكومية، وهي الجمارك، ضريبة الدخل، الأحوال المدنية، دائرة الأراضي والمساحة، وتكونت عينة الدراسة من (415) موظفاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك استجابة لمفهوم بناء فرق العمل وبدرجات متفاوتة في الدوائر المبحوثة، كما دلت الدراسة أن العوامل التنظيمية الداخلية والمتمثلة في الإدارة العليا، الحوافز، الصراع، والاتصال، والتفويض وأدوار الفريق، كان تأثيرها متوسطا في التأثير على بناء مفهوم فريق العمل، بينما أثبتت الدراسة أن العوامل التنظيمية الخارجية: وهي العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية كان الأثر مرتفعا بالنسبة لها.

وقام (الطجم، 2002) بدراسة بعنوان "**العوامل المؤثرة على وظائف مجموعة العمل في المؤسسات العامة السعودية**"، هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على وظائف مجموعة العمل، وعلاقتها ببعض العوامل الديمغرافية، تكونت عينة الدراسة من (197) موظفا في كل من جامعة الملك عبد العزيز والمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك عوامل تعمل بصورة إيجابية على وظائف جماعات العمل مثل التجانس والتماسك ووضوح الأهداف وعوامل تحمل متغيرات ذات طبيعة تنظيمية تعمل بصورة سلبية على انفتاح جماعات العمل مثل عدم المشاركة في القرار وعدم الاستماع لأفكار أعضاء التنظيم.

وأجرى (الرشيد، وحداد، 2001) دراسة بعنوان "**فرق العمـل فـي منظمـات الأعمال الأردنية**"، هدفت إلى معرفة واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنيـة، من خلال محاور عدة: وهي تحديد إدراك المديرين لمفهوم فريق العمل الذي تمارسـه هذه المنظمات، ومدى تواجده في تنظيماتها ومدى الحاجة إليه وما هي الفوائد المترتبة على تطبيقه؟ وأثر المتغيرات الديموغرافية على هذه المحاور. وتكون مجتمع الدراسـة من (14) منظمة أعمال أردنية من القطاعات الصناعية والخدمية والماليـة، وشـملت عينة الدراسة (632) مديرا أو مسؤولا من المستويات الإدارية الثلاثة، وبينـت نتـائج الدراسة أن فرق العمل التقليدية هي النمط الاكثر انتـشارا فـي منظمـات الأعمـال الأردنية، وأقلها انتشارا هي فرق العمل المدارة ذاتيا، وإن توفير فـرق العمـل فـي المنظمات المبحوثة كان متوسطا وكذلك حاجات منظمات الأعمال الأردنية إلى فـرق العمل كان متوسطا. وأن هنالك استعدادا عاليا لدى المديرين فـي منظمـات الأعمـال المبحوثة لبناء فرق العمل، وأن هنالك أثرا للمتغيرات الديموغرافية على هذا الاستعداد من حيث المستوى التعليمي والفئات العمرية.

وأجرى (حداد، 2000) دراسة بعنوان "**واقع فرق العمل في منظمات الأعمـال الأردنية"،** هدفت إلى معرفة واقع فرق العمل في منظمات الأعمال. كما هـدفت إلـى معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية، والتنظيمية، والمؤسـسية علـى هـذه المحاور. وتكون مجتمع الدراسة من (14) منظمة اعمـال أردنيـة مـن القطاعـات الصناعية والخدمية والمالية، وتكونت عينة الدراسة من (632) مديراً ومـسؤولاً مـن المستويات الإدارية الثلاثة في هذه المنظمات، كما اجرى عدد من هذه المقابلات مـع عشرة مديرين خلال فترة إعداد الدراسة. وبينت نتائج وجود أثر ذو دلالـة إحـصائية (معنوية) لنوع القطاع على مدى تواجد فرق العمل في منظمات الأعمـال الأردنيـة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) لحجم المنظمة على مدى تواجد فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) لنوع القطاع علـى مدى حاجة منظمات الأعمال الأردنية لفرق العمل، ووجود أثـر ذو دلالـة إحـصائية (معنوية) لحجم المنظمة على مدى حاجة منظمات الأعمال الأردنية لفرق العمل.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

قام تيكليب وكويجلي وتيسلوك (Tekleab; Quigley, & Tesluk, 2009) بدراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين صراع فرق العمل وإدارة الصراع، والتماسك، وفاعلية الفرق، وطبقت الدراسة على عينة طولية مكونة من (53) فريق في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر لإدارة الصراع في تماسك الفريق، ووجود علاقة بين صراع الفرق وتماسكها، وبينت الدراسة كذلك أن وجود إدارة صراع على مستوى عالي ليس له اثر مباشر فقط على صراع الفرق وتماسكها، بل تعد أساساً مهماً لتحقيق فاعلية الفرق. كما أظهرت نتائج وجود علاقة بين تماسك الفرق ورضا أعضاء الفريق، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

وأجرى ميهتا وفيلد وآرميناكيس وميهتا (Mehta; Field; Armenakis, & Mehta, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين توجيه هدف الفريق، واعتبار الفريق وسيلة تعلم ذاتية وبين تخطيط الفريق، ومستوى أداءه، طبقت الدراسة على (91) فريق طلابي قاموا بأداء مهام اتخاذ القرارات التي تتطلب مهارات تحليلية، وتمت مقارنة مستويات أدائهم مع مستويات الأفراد، واشارت نتائج الدراسة بان مستويات أداء الفرق أثبتت أهمية توجيه هدف الفريق وأثره على تخطيط الفريق.

وقام باكلوندي وهاريسون (Balkundi & Harrison, 2006) بدراسة بعنوان **"العلاقات، والقادة، والوقت لدى الفرق: التدخل القوي بشأن شبكة العلاقات وتأثيراتها على أداء وفعالية الفرق"،** تتناول هذه الدراسة كيفية مساعدة أو إعاقة شبكة العلاقات الاجتماعية للقادة وأعضاء الفريق لفعالية الفرق، واعتمدت الدراسة على تحليل (37) دراسة أجريت على الفرق ضمن ظروف طبيعية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء الفرق ذوي الروابط الشخصية يحققون أهدافهم بشكل أفضل ويكونون أكثر التزاما بالبقاء معا؛ أي أن أداء مهام الفريق والتعاون كانت أعلى. وإضافة لذلك، فإن الفرق التي لديها قادة متمركزون في شبكات علاقات الفرق والفرق المركزية في شبكة المجموعة الداخلية يؤدون العمل بشكل أفضل. كما أن عملية التسلسل، وارتباط الأعضاء، ومحتوى الترابط يعزز من أداء أعضاء الفريق. وتشير نتائج الدراسة إلى اندماج أقوى لمفاهيم شبكة العلاقات الاجتماعية وأهميتها في زيادة فاعلية الفريق.

وأجرى كارتر وزملاؤه (Carter et. al., 2006) دراسة بعنوان " **العمل بناء على الفريق، دعم المشرف، والأخطاء والحوادث في مؤسسات الرعاية الصحية: اختبـار النموذج متعدد المستويات** "، هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوامل التـي تـؤثر علـى مستوى الأخطاء والحوادث في إطار مؤسسات الرعاية الصحية مـن أجـل تحـسين الرعاية التمريضية. وقد اختبرت هذه الدراسة أثر العمل بناء علـى الفريـق والـدعم الاشرافي على النتائج السلبية. وتكونت عينة الدراسة من (572) منظمة من منظمـات الرعاية الصحية في ولاية أوستن. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العمـل بنـاء علـى الفريق والدعم الاشرافي قد ارتبطتا سلبية بمستوى الأخطاء الملحوظة أو الحوادث التي يمكن أن تؤذي المرضى أو العاملين. وإضافة لذلك، فإن تحليل الدراسة أشار إلـى أن التفاعل بين هذه العوامل يرتبط بالدعم الاشرافي ومستويات الأخطـاء، والتـي تتـأثر بمستوى وجود المزيد من العاملين الذي يعملون في المؤسسة الـصحية ضـمن فـرق منظمة. وهناك حاجة إلى نظرية تقوم بتطوير فهم بشأن الأنظمة المؤسـسية المنظمـة حول الفرق، وتعمل أيضا على استكشاف دعم فريق الاشراف في المؤسسة، وتفاعـل الفريق أثناء العمل.

وقام فجيت وبوندرسون واوستروف .(Vegt; Bunderson & Oosterhof, 2006) بدراسة بعنوان " **تنوع الخبرات والمساعدة الشخصية بين أعـضاء الفريـق: لمـاذا ينتهي من يحتاجون الكثير من المساعدة إلى الحصول على أقل مساعدة** "، تتناول هذه الدراسة البحث في النظرية متعددة المستويات المتعلقة بديناميكيات الفرق، ونتائج الأداء المصاحبة للتنوع في مستويات خبرات الأعضاء- "تنوع الخبرة"- في الفرق التي تقوم بأداء المهام. وطبقت الدراسة على (96) طالباً من طلبة الدراسات العليا في قسم علـم النفس الاجتماعي والتنظيمي في جامعة (Groningen) في هولندا، موزعين على (24) فريق. وبناء على النظريات المتعلقة بالقوة والاستقلالية، فقد اكدت الدراسة أنـه فـي الفرق حيث يختلف الأعضاء في خبراتهم ووجهات نظرهم، فإن الأعضاء يكونون أكثر التزاماً ورغبة بمساعدة أولئك الذين لديهم أكثر خبرة، مما يؤدي إلـى إحبـاط تعلـم المجموعة وأدائها. وتتأكد مثل هذه الفرضيات من خلال التحليـل المتعـدد للعلاقـات الاجتماعية ونتائج الأداء في عينة من فرق أبحاث الطلبة.

وقامت جيلسون وآخرون (Gilson. et. al., 2005) **بدراسة بعنوان "الإبداعية والتقنين: العوامل المكملة أو المتضاربة لفاعلية الفريق** " في هذه الدراسة تم بحث العلاقة ما بين الإبداعية، واستخدام ممارسات العمل المقننة، وفاعلية (مقارنة بكل من الأداء ورضا الزبائن)، وطبقت الدراسة على (90) فريق مفوض بتقنين الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالرغم من طبيعة التناقض بين الإبداعية والاجراءات المقننة، إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أنه يمكن أن تكون مكملة لبعضها البعض. وبشكل خاص، فقد وجد بأن التقنين يتوسط العلاقة ما بين الإبداعية وكلا من أداء الفريق ورضا الزبائن.

وأجرى كيوبرز ودي وايت (Kuipers, & de Witte, 2005) **دراسة بعنوان "فريق العمل: دراسة حالة حول التطوير والأداء"،** إن معظم نماذج تطوير الفرق في الأدبيات الاجتماعية- الفنية في المانيا هو الطريق المحايدة، والتي تشير إلى أن الفرق تتطور من خلال أربع مراحل متتالية. وهناك طريقة لتحديد أحد المراحل وهي تطوير فريق خلال عدة سنوات مضت، وتم استخدامه مؤخراً في هذه الدراسة المسحية الواسعة المدى في شركة صناعة فولفو في (أوميه- شمال السويد). وقد تمت دراسة (37) فريق في هذه المحطة خلال سبعة أشهر. وتتناول هذه الدراسة عملية تطور الفرق وآثار تطور الفرق على الأداء الكلي للفرق. وكان أحد عناصر تطور الفرق يرتبط بكل من الأداء من حيث جودة حياة العمل والأداء التجاري، والتي تعتبر مجالا غير مكتشف امبريقيا ضمن أدبيات الفرق. أما طريقة المرحلة المحايدة لتطوير الفرق فلم يكن بالامكان إثباتها. وعلى أية حال، فقد وجد بأن الفرق تتطور من خلال أربع مجالات هامة، حيث يؤثر كل عنصر على أداء الفريق، وهذه المراحل هي: التوسع الوظيفي، وتعزيز الوظيفة، التعاون، والأداء المتميز.

وقام دراش-زاهافي (Drach-Zahavy, 2004) بدراسة بعنوان "**استكشاف دعم الفريق: دور تصميم الفريق، والقيم، ودعم القائد**"، تتناول هذه الدراسة مسألة دعم الفريق ودور العوامل الهيكلية (تصاميم تعزيز الوظيفة)، ودور العوامل الثقافية (الفردية- الجماعية)، وبعد السلطة، ودور دعم القائد. وطبقت الدراسة على (56) فريق تمريضي في مستشفى حيفا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دعم القائد، والقيادة

الجماعية، وتدني بعد السلطة يسهل دعم الفريق، وتصاميم تعزيز الوظيفة تقلل من دعم أعضاء الفريق. وإضافة لذلك، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المساندة ليست متوفرة فقط لدى الأفراد، وإنما تجذب الانتباه إلى تصاميم الفرق التي قد تعمل على تشجيع أعضاء الفريق للمشاركة في دعم بعضهم البعض.

وأجرى كراتزر وليندرز وانجيلين (Krantzer, Leenders & Engelen, 2004) دراسة بعنوان: "**إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة"،** استخدام الباحثون عينة من (44) فرقة من فرق العمل في إحدى عشرة شركة لاختبار آثار عمليات الاتصال التي تقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق، وأظهرت نتائج الدراسة مدى التفاعل المفرط والمتكرر الذي يمارسه الأفراد، وأن تجزئة فريق العمل الى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق ككل، كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظرية، وأوصت بإجراء دراسات أكثرشمولية وعمقاً.

3.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسة السابقة المتعلقة بفرق العمل يلاحظ انها تناولت بعض الدراسات أثر سمات فرق العمل في فاعلية المنظمات، وتناول بعضها الآخر بناء فرق العمل والعوامل المؤثرة فيها، كما سعت بعض الدراسات للكشف عن وظائف فرق العمل في المنظمات. كما قامت بعض الدراسات بدراسة واقع فرق العمل وتحليل العلاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة، في حين سعت بعض الدراسات للكشف عن أنواع فرق العمل وهياكلها وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة للسلوك الإبداعي فقد سعت العديد من الدراسات للكشف عن العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي، والكشف عن أثر كل من نمط القيادة، والتمكين الإداري والدعم التنظيمي، ودوافع الالتحاق بالعمل، وإدارة الموارد البشرية، والمعرفة الإدارية، والمناخ التنظيمي، و الولاء التنظيمي في السلوك الإبداعي. كما سعت بعض الدراسات لبيان أهمية الإبداع في المنظمات وتطبيق نماذج مختارة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات وتطويره.

ومن تحليل الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية استفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد سمات فرق العمل، وأبعاد السلوك الإبداعي، إضـافة إلـى الاسـتعانة بأدوات الدراسات السابقة في تطوير اداة الدارسة الحالية.

إن الدراسة الحالية طبقت على البيئة السعودية، ومن ناحية اخرى فقد تميـزت هذه الدراسة بمحاولتها بيان أثر سمات فرق العمـل علـى الـسلوك الإبـداعي فـي المنظمات. إذ ان الدراسات السابقة التي تناولت العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي لم تتناول سمات فرق العمل، وتتميز هذه الدراسة بإنفرادها بدراسة العلاقة بين سـمات فرق العمل والسلوك الإبداعي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مـن خـلال اسـتعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع فرق العمل، والسلوك الإبداعي، بالاضـافة إلـى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. واعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الميـداني من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة لجمـع البيانـات، وتحليلها، للوصول إلى نتائج الدراسة من خـلال الإجابـة علـى فقراتهـا، واختبـار فرضياتها، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين في إدارة وزارة العدل في المملكة العربيـة السعودية، والبالغ عددهم (1200) مديراً في (20) فرعاً في جميع مناطق المملكة.

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة وبنسبة (40%)، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (480) فرداً، ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منهـا (441) استبانة ما نسبته (91.9%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (23) اسـتبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (418) استبانة، مشكلة بذلك (87.1%) من عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينـة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	18	%4.3
	بكالوريوس	313	%74.9
	ماجستير	53	%12.7
	دكتوراه	34	%8.1
الخبرة	5 سنوات فأقل	36	%8.6
	6- 10 سنوات	64	%15.3
	11- 15 سنة	194	%46.4
	16 سنة فأكثر	124	%29.7
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	157	%37.6
	رئيس قسم	227	%54.3
	أخرى	34	%8.1

4.3 أداة الدراسة:

لأجل تحقيق اهداف الدراسة، وقياس متغيراتها قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم سمات فرق العمل، والسلوك الإبداعي، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (العضايلة، 2006). وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة السعودية، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وتشتمل على المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: خصص لقياس سمات فرق العمل، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات تقيس أبعاد سمات فرق العمل، وهي: وضوح الأهداف، والمهمة، والقيادة، والاتصال، والشفافية، والمهارات المتخصصة.

الجزء الثالث: خصص لقياس السلوك الإبداعي، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات تقيس أبعاد السلوك الإبداعي، وهي: القدرة على حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع.

تم الاعتماد لقياس درجات الإجابة لمفردات عينة الدراسة على مقيـاس ليكـرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (دائماً) ويمثل (5 درجات)، و(غالباً) ويمثـل (4 درجات)، و(احياناً) ويمثل (3 درجات)، و(نـادراً) ويمثل (2 درجة)، (أبداً) ويمثل (1 درجة).

ووزعت فقرات الاستبانة الأربع والأربعون لتشمل جميع المتغيـرات المـستقلة والتابعة، وذلك على النحو التالي:-

1- الفقرات من (1 - 28) وتقيس المتغير المستقل (سمات فرق العمل)، وقد وزعـت هذه الفقرات لتشمل ستة أبعاد مستقلة أساسية هي:-

الفقرات من (1 - 5) وتقيس بعد (وضوح الأهداف).

الفقرات من (6 - 10) وتقيس بعد (المهمة).

الفقرات من (11 - 15) وتقيس بعد (القيادة).

الفقرات من (16 - 20) وتقيس بعد (الاتصال).

الفقرات من (21 - 24) وتقيس بعد (الشفافية).

الفقرات من (25 - 28) وتقيس بعد (المهارات المتخصصة).

2- الفقرات من (29-44) وتقيس المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وقد وزعت هـذه الفقرات لتشمل أربعة أبعاد تابعة أساسية هي:-

الفقرات من (29 - 32) وتقيس بعد (القدرة على حل المشكلات).

الفقرات من (33 - 36) وتقيس بعد (القابلية للتغيير).

الفقرات من (37 - 40) وتقيس بعد (سعة الاتصال).

الفقرات من (41 - 44) وتقيس بعد (تشجيع الإبداع).

وأخذ بالاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قـيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار يستند إلى انه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مـستوى تقـدير أفـراد

مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

5.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عرضت استبانة الدراسة المطورة والمكونة من (42) فقرة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة العامة في جامعة مؤتة، والجامعات الرسمية السعودية لمعرفة مدى ملاءمة وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس سمات فرق العمل، والسلوك الإبداعي، وانتماء فقرات المقياس للبعد الذي وضعت من أجل قياسه، ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة والهامة للدراسة، وتم إضافة فقرتين لأداة الدراسة لتصبح بصورتها النهائية مكونة من (44) فقرة (الملحق: أ).

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	الفقرات	البعد	كرونباخ الفا
سمات فرق العمل	1-5	وضوح الأهداف	0.74
	6-10	المهمة	0.73
	11-15	القيادة	0.73
	16-20	الاتصال	0.68
	21-24	الشفافية	0.74
	25-28	المهارات المتخصصة	0.73
السلوك الإبداعي	29-32	القدرة على حل المشكلات	0.66
	33-36	القابلية للتغيير	0.68
	37-40	سعة الاتصال	0.74
	41-44	تشجيع الإبداع	0.77
الكلي	1-44		0.78

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
3. اختبار الانحدار المتعدد والتدريجي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية.
4. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.

5. اختبار شيفيه لمعرفة اتجاهات المبحوثين في حال ظهور فروق بنتـائج الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.

6. تحليل التباين الثنائي لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لسمات فرق العمل في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لسمات فرق العمل بأبعادها المختلفة في وزارة العدل السعودية مرتبة تنازلياً

رقم البعد	أبعاد المساءلة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	وضوح الأهداف	3.63	0.62	%72.6	1	مرتفع
2	المهمة	3.54	0.64	%70.8	2	مرتفع
3	القيادة	3.50	0.63	%70	3	مرتفع
6	المهارات المتخصصة	3.47	0.70	%69.4	4	متوسط
4	الاتصال	3.43	0.62	%68.6	5	متوسط
5	الشفافية	3.42	0.70	%68.4	6	متوسط
	الكلـــــي	**3.50**	**0.47**	**%70**		**مرتفع**

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لسمات فرق العمل لدى المديرين في وزارة العدل بلغ (3.50)، وبأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يعني أن سمات فرق العمل وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد سمات فرق العمل، يتضح أن بعد وضوح الأهداف احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبأهمية نسبية بلغت (72.8%)، يليه بعد المهمة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبأهمية نسبية بلغت (70.8%)، يليه بعد القيادة بمتوسط

حسابي بلغ (3.50)، وبأهمية نسبية بلغت (70%)، يليه بعد المهـارات المتخصـصة بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وبأهمية نسبية بلغت (69.4%)، يليـه بعـد الاتـصال بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبأهمية نسبية بلغت (68.6%)، وفي المرتبـة الأخيـرة جاء بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبأهمية نسبية بلغت (68.4%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة) ذات مـستوى مرتفع، في حين كانت تصورات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (المهارات المتخصـصة، الاتصال، الشفافية) ذات مستوى متوسط.

وتفسر هذه النتيجة أن فرق العمل في وزارة العدل تشكل وفقاً لأهداف محـددة، وضمن اختصاصات العمل، لذا فقد كان وضوح الأهداف والمهمة مرتفعـة، كمـا أن طبيعة عملها ترتبط بحقوق المواطنين من جهة، وبوزارات الدولة من جهة اخرى لـذا فقد ركزت الوزارة على اهمية القيادة في فرق العمل.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد سمات فرق العمل، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لوضوح الأهداف:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد وضوح الأهداف، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد وضوح الأهداف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يتوفر لدى العاملين أهداف رسمية عامة ومحددة	4.31	0.76	%86.2	1	مرتفع
2	يتوفر لدى العاملين أهداف فرعية محددة	3.78	0.71	%75.6	2	مرتفع
3	يتم تقييم درجة تحقيق الأهداف الرسمية والفرعية	3.44	0.94	%68.8	3	متوسط
4	يتم توضيح أهـداف العمـل الرسـمية للعـاملين بوضوح	3.38	0.91	%67.6	4	متوسط
5	توجد درجة من التكامل بين الأهـداف الرسـمية العامة والأهداف الفرعية.	3.27	1.07	%65.4	5	متوسط
	الكلـــــي	**3.63**	**0.62**	**%72.6**		**مرتفع**

يشير الجدول رقم (4) إلى أن مستوى وضوح الأهداف لدى المديرين في وزارة العدل كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.63)، وبأهمية نسبية بلغت (72.6%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسـطة، باسـتثناء تصوراتهم على الفقرتين (1، 2) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على "يتوفر لدى العاملين أهداف رسمية عامة ومحددة"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.31) وأهميتها النسبية (86.2%)، وجاءت الفقرة (2) التي تنص على "يتوفر لدى العـاملين أهداف فرعية محددة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وأهميتها النـسبية (75.6%). بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يتم توضيح أهداف العمل الرسمية للعاملين بوضوح" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حـسابي (3.38) وأهميتهـا النـسبية (67.6%)، واحتلت الفقرة (5) التي تنص على " توجد درجة من التكامل بين الأهداف الرسمية العامة والأهداف الفرعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وأهميتهـا النسبية (65.4%).

وتفسر هذه النتيجة ان فرق العمل في الوزارة توحد جهودها لتحقيـق الهـدف المشترك لها، وضمن الأهداف الفرعية لكل عضو فيها، ونتيجة للتخصصية العالية لهذه الفرق، فقد كانت من بعض المشاكل في التوفيق والتناسق والتناغم بين الأهداف الفرعية لأعضائها.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للمهمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المهمة، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المهمة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	مهمتي محددة في العمل	4.09	0.76	%81.8	1	مرتفع
7	تتناسب مهمتي في العمل ومقدرتي الفنية	3.66	0.78	%73.2	2	مرتفع
8	يتم تقييم درة انجاز مهمتي	3.39	0.99	%67.8	3	متوسط
9	تتوافق مهام عملي والأهـداف الرسـمية العامة	3.28	0.91	%65.6	4	متوسط
10	تتسم مهام عملي بالتناسق والتنظيم فيمـا بينها	3.28	1.10	%65.6	5	متوسط
	الكلـــــي	**3.54**	**0.64**	**%70.8**		**مرتفع**

يشير الجدول رقم (5) إلى أن مستوى أداء المهمة لدى المـديرين فـي وزارة العدل كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54)، وبأهمية نسبية بلغت (70.8%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسـطة، باسـتثناء تصوراتهم على الفقرتين (6، 7) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على "مهمتي محددة فـي العمل"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.09)، وأهميتهـا النـسبية (81.8%)، وجاءت الفقرة (7) التي تنص على "تتناسب مهمتي في العمـل ومقـدرتي الفنية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.66)، وأهميتها النسبية (73.2%). بينما جاءت الفقرة (9) التي تنص على "تتوافق مهام عملي والأهداف الرسمية العامة" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، وأهميتها النسبية (65.6%)، واحتلـت الفقـرة (10) التي تنص على "تتسم مهام عملي بالتناسق والتنظيم فيما بينها" المرتبة الأخيـرة بمتوسط حسابي (3.28)، وأهميتها النسبية (65.6%).

وتفسر هذه النتيجة بأن فرق العمل في الوزارة عززت من مسؤولية اعضاء الفريق عن الأعمال التي يقومون بها، نتيجة لحساسية العمل في الوزارة، وارتباطها بعمل الوزارة المؤسسي برمته.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقيادة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القيادة، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	القيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل	4.05	0.77	%81	1	مرتفع
12	تتاح الفرصة لجميع العاملين القيام بمهام قيادية	3.59	0.74	%71.8	2	مرتفع
13	يتم التنسيق بين الرئيس ومرؤوسيه	3.38	0.97	%67.6	3	متوسط
14	يحرص القائد على توضيح أدوار العاملين لانجاز العمل	3.30	0.94	%66	4	متوسط
15	يحرص القائد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.17	1.12	%63.4	5	متوسط
	الكلي	**3.50**	**0.63**	**%70**		**مرتفع**

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن مستوى فعالية القيادة لدى المديرين في وزارة العدل كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.50)، وبأهمية نسبية بلغت (70%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (11، 12) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك إلى أن الفقرة (11) التي تنص على "القيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.05)،

وأهميتها النسبية (81%)، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على "تتاح الفرصة لجميـع العاملين القيام بمهام قيادية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.59)، وأهميتهـا النسبية (71.8%). بينما جاءت الفقرة (14) التي تنص على "يحـرص القائـد علـى توضيح أدوار العاملين لانجاز العمل" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.30)، وأهميتها النسبية (66%)، واحتلت الفقرة (15) التي تنص على "يحرص القائـد علـى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.17)، وأهميتها النسبية (63.4%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان قائد الفريق في وزارة العدل يسعى إلـى التنـسيق بين اعضاء فريقه، ولكنه لا يستطيع إدراك طبيعة المهام المنوطـة بأعـضاء الفريـق بعمق نتيجة للتخصصية العالية لمهام أعضاء الفريق.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للاتصال:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاتصال، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاتصال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16	تحرص وزارة العدل على تعزيز التفاعل بـين العاملين	4.00	0.84	%80	1	مرتفع
17	يزود القائد مرؤوسيه بالبيانات التي يحتاجونهـا للقيام بأعمالهم.	3.59	0.74	%71.8	2	مرتفع
19	يشجع القائد مرؤوسيه على استخدام لغـة فنيـة مشتركة لإيجاد تفاهم مشترك بينهم	3.28	0.91	%65.6	3	متوسط
18	تعمل الوزارة على تـوفير البيانـات اللازمـة للمديرين والعاملين	3.23	0.98	%64.6	4	متوسط
20	تطور الوزارة تقنيات ووسائل الاتصال لتزويـد العاملين بالبيانات المطلوبة.	3.05	1.14	%61	5	متوسط
	الكلـــــي	**3.43**	**0.62**	**%68.6**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن مستوى أداء الاتصال لدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.43)، وبأهمية نسبية بلغت (68.6%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (16، 17) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك إلى أن الفقرة (16) التي تنص على "يزود القائد مرؤوسيه بالبيانات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00)، وأهميتها النسبية (80%)، وجاءت الفقرة (17) التي تنص على "يشجع قائد مرؤوسيه على استخدام لغة فنية مشتركة لإيجاد تفاهم مشترك بينهم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.59)، وأهميتها النسبية (71.8%). بينما جاءت الفقرة (18) التي تنص على "تعمل الوزارة على توفير البيانات اللازمة للمديرين والعاملين" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23)، وأهميتها النسبية (64.6%)، واحتلت الفقرة (20) التي تنص على "تطور الوزارة تقنيات ووسائل الاتصال لتزويد العاملين بالبيانات المطلوبة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05)، وأهميتها النسبية (61%).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة للشفافية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الشفافية، والجدول رقم (8) يبين ذلك.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشفافية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	يتم التعامل بين العاملين بشفافية	3.84	0.95	%76.8	1	مرتفع
22	يطلع الرئيس مرؤوسيه على طبيعة المهام المطلوبة منهم	3.53	0.82	%70.6	2	مرتفع
23	يبين القائد النتائج المتوقعة لتحقيق الأهداف الفرعية للعاملين بدقة	3.19	0.95	%63.8	3	متوسط
24	تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم انجاز مهام عملهم	3.13	1.01	%62.6	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.42**	**0.70**	**%68.4**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن مستوى الشفافية لدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.42)، وبأهمية نسبية بلغت (68.4%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (21، 22) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص على "يتم التعامل بين العاملين بشفافية"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.84)، وأهميتها النسبية (76.8%)، وجاءت الفقرة (22) التي تنص على "يطلع الرئيس مرؤوسيه على طبيعة المهام المطلوبة منهم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.53)، وأهميتها النسبية (70.6%). بينما جاءت الفقرة (23) التي تنص على "يبين القائد النتائج المتوقعة لتحقيق الأهداف الفرعية للعاملين بدقة" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19)، وأهميتها النسبية (63.8%)، واحتلت الفقرة (24) التي تنص على "تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم انجاز مهام عملهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13)، وأهميتها النسبية (62.6%).

وتفسر هذه النتيجة بسبب عدم وجود معايير واضحة بعد لأداء اعضاء فرق العمل، مع احتكام الوزارة لمعايير عامة لأداء فريق العمل ككل.

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة للمهارات المتخصصة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المهارات المتخصصة، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المهارات المتخصصة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	يتم توزيع مهام العمل بين العاملين حسب تخصصاتهم	3.79	0.90	%75.8	1	مرتفع
26	يمتلك العاملين المهارات المتخصصة لانجاز المهام الموكلة لهم	3.51	0.81	%70.2	2	مرتفع
27	يتم تطوير مهارات العاملين في الوزارة وفقاً لاحتياجاتهم	3.36	1.02	%67.2	3	متوسط
28	تتوافق الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها ومهارات العاملين المتخصصة	3.23	1.04	%64.6	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.47**	**0.70**	**%69.4**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن مستوى المهارات المتخصصة لدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.47)، وبأهمية نسبية بلغت (69.4%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (25، 26) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك إلى أن الفقرة (25) التي تنص على "يتم توزيع مهام العمل بين العاملين حسب تخصصاتهم"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.79)، وأهميتها النسبية (75.8%)، وجاءت الفقرة (26) التي تنص على "يمتلك العاملين المهارات المتخصصة لانجاز المهام الموكلة لهم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وأهميتها النسبية (70.2%). بينما جاءت الفقرة (27) التي تنص على "يتم تطوير مهارات العاملين في الوزارة وفقاً لاحتياجاتهم" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36)، وأهميتها النسبية (67.2%)، واحتلت الفقرة (28) التي تنص على "تتوافق الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها ومهارات العاملين المتخصصة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23)، وأهميتها النسبية (64.6%).

وتفسر هذه النتيجة بسبب تطور احتياجات أعضاء فرق العمل في الوزارة، نتيجة لتغيير المواقف التي يواجهونها يومياً، مما يتطلب من الوزارة ان تكون قادرة على تلبية احتياجاتهم المتوقعة أثناء أداء مهامهم.

الإجابة على السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية ، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة في وزارة العدل السعودية مرتبة تنازلياً

رقم البعد	أبعاد الفاعلية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4	تشجيع الإبداع	3.47	0.73	%69.4	1	متوسط
3	سعة الاتصال	3.45	0.69	%69	2	متوسط
1	القدرة على حل المشكلات	3.44	0.61	%68.8	3	متوسط
2	القابلية للتغيير	3.42	0.63	%68.4	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.45**	**0.54**	**%69**		**متوسط**

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي الكلي للسلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل بلغ (3.45)، وبأهمية نسبية بلغت (69%)، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسطاً.

وبتحليل أبعاد السلوك الإبداعي، يتضح أن بعد تشجيع الإبداع احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وبأهمية نسبية بلغت (69.4%)، يليه بعد سعة الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبأهمية نسبية بلغت (69%)، يليه بعد القدرة على حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبأهمية نسبية بلغت (68.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبأهمية نسبية

بلغت (68.4%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهـذه الأبعـاد ذات مـستوى متوسط.

وتفسر هذه النتيجة بسبب اتسام المناخ الإبداعي في الوزارة بالتواضع، نتيجـة لإنهماكها في تنفيذ الاعمال الروتينية المتوقعة منها، إلا ان الـوزارة تقـوم بمحاولـة متواضعة لتشجيع المبادرات الإبداعية، ورعايتها.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقدرة على حل المشكلات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القدرة على حل المشكلات، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القدرة على حل المشكلات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	أعمل على الكشف عن وجود المشكلات بهـدف حلها	3.85	0.95	%77	1	مرتفع
30	أتابع المشكلات التي تواجه العاملين	3.51	0.72	%70.2	2	مرتفع
32	أرغب في المشاركة بفرق حل المشكلات المعقدة في عملي	3.21	0.86	%64.2	3	متوسط
31	أطبق حلولاً جديدة لا تتعارض مـع تعليمـات الوزارة لحل المشكلات التي تواجهني	3.21	0.90	%64.2	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.44**	**0.61**	**%68.8**		**متوسط**

يشير الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القدرة علـى حـل المـشكلات لـدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحـسابي (3.44)، وبأهميـة نسبية بلغت (68.8%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تـصورات أفـراد عينـة

الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (29، 30) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (29) التي تنص على "أعمل على الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.85)، وأهميتها النسبية (77%)، وجاءت الفقرة (30) التي تنص على "أتابع المشكلات التي تواجه العاملين" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وأهميتها النسبية (70.2%). بينما جاءت الفقرة (32) التي تنص على "أرغب في المشاركة بفرق حل المشكلات المعقدة في عملي" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21)، وأهميتها النسبية (64.2%)، واحتلت الفقرة (31) التي تنص على "أطبق حلولاً جديدة لا تتعارض مع تعليمات الوزارة لحل المشكلات التي تواجهني" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21)، وأهميتها النسبية (64.2%).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للقابلية للتغيير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القابلية للتغيير، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
33	أقوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهامي	3.76	0.91	%75.2	1	مرتفع
34	أكون في مقدمة زملائي لمحاولة تجربة فكرة جديدة	3.42	0.78	%68.4	2	متوسط
36	أشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	3.25	0.89	%65	3	متوسط
35	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي	3.24	0.92	%64.8	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.42**	**0.63**	**%68.4**		**متوسط**

يشير الجدول رقم (12) إلى أن مستوى القابلية للتغيير لدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.42)، وبأهمية نسبية بلغت (68.4%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرة (33) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "أقوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهامي"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76)، وأهميتها النسبية (75.2%)، وجاءت الفقرة (34) التي تنص على "أكون في مقدمة زملائي لمحاولة تجربة فكرة جديدة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.42)، وأهميتها النسبية (68.4%). بينما جاءت الفقرة (36) التي تنص على "أشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25)، وأهميتها النسبية (65%)، واحتلت الفقرة (35) التي تنص على "أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24)، وأهميتها النسبية (64.8%).

وتفسر هذه النتيجة ان العاملين في وزارة العدل يميلون إلى الحفاظ على إجراءات العمل السائدة، والطرق المتبعة، سعياً إلى عدم التعرض لمخاطر تطبيق طرق جديدة في العمل.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لسعة الاتصال:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد سعة الاتصال، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد سعة الاتصال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
37	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود وزارتي	3.81	0.93	%76.2	1	مرتفع
38	أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي	3.44	0.83	%68.8	2	متوسط
39	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج الوزارة	3.28	0.98	%65.6	3	متوسط
40	أسعى إلى الحصول على البيانات ذات الصلة بعملي	3.26	0.97	%65.2	4	متوسط
	الكلي	**3.45**	**0.69**	**%69**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن مستوى سعة الاتصال لدى المديرين في وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.45)، وبأهمية نسبية بلغت (69%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرة (40) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (37) التي تنص على "أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود وزارتي"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81)، وأهميتها النسبية (76.2%)، وجاءت الفقرة (38) التي تنص على "أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.44)، وأهميتها النسبية (68.8%). بينما جاءت الفقرة (39) التي تنص على "أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج الوزارة" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، وأهميتها النسبية (65.6%)، واحتلت الفقرة (40) التي تنص على "أسعى إلى الحصول على البيانات ذات الصلة بعملي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26)، وأهميتها النسبية (65.2%).

وقد تفسر هذه النتيجة إلى ارتفاع درجة الحرص لدى العاملين من بناء علاقات اجتماعية مع زملائهم في الوزارة، إضافة إلى عدم توفر الوقت اللازم لإنشاء مثل هذه

العلاقات، كما ان سيادة الاتصال الرسمية على العلاقات بين العاملين تقلل من تطـوير اتصالات غير رسمية فيما بينهم.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتشجيع الإبداع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تشجيع الإبداع، والجدول رقم (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تشجيع الإبداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
41	تشجع وزارتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين	3.80	0.91	%76	1	مرتفع
42	يتم متابعة العاملين المبدعين بشكل مباشر	3.50	0.84	%70	2	مرتفع
43	تقدم وزارتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية	3.32	1.03	%66.4	3	متوسط
44	تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين	3.26	1.02	%65.2	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.47**	**0.73**	**%69.4**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن مستوى تشجيع الإبداع لـدى المـديرين فـي وزارة العدل كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.47)، وبأهمية نـسبية بلغـت (69.4%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة أيضاً، باستثناء تصوراتهم على الفقرتين (41، 42) فقد كانت مرتفعة.

ويبين الجدول كذلك أن الفقرة (41) التي تنص على "تشجع وزارتـي المبـادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسـطها الحـسابي (3.80)، وأهميتها النسبية (76%)، وجاءت الفقرة (42) التي تنص علـى "يـتم متابعـة العاملين المبدعين بشكل مباشر" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.50)، وأهميتهـا النسبية (70%). بينما جاءت الفقرة (43) التي تنص على "تقـدم وزارتـي التـسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32)، وأهميتها

النسبية (66.4%)، واحتلت الفقرة (44) التي تنص على "تقدم وزارتي حـوافز رسـمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26)، وأهميتها النسبية (65.2%).

وتفسر هذه النتيجة بعدم امتلاك الحماس الكافي لتطبيق الأفكـار الإبداعيـة علـى أرض الواقع، وقد يجدر أن تقوم الوزارة بتطبيق الأفكار الإبداعية على أقسام معينة فـي الوزارة، ومن ثم تعميمها على باقي الأقسام الأخرى في حال نجاحها.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العـدل فـي المملكـة العربية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	49.22	6	8.20	47.92	0.00*
الخطأ	70.36	411	0.17		
الكلي	119.58	417			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

معامل الارتباط (R) = 0.642

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.403

يتبين من معطيات الجدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضـية الرئيسة الأولى حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (47.92) بقيمة احتمالية (0.00) وهـي أقل من مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويتضح من نفـس الجـدول أن الأبعـاد المـستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (40.3%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي وهي

قوة تفسيرية متوسطة مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل السعودية

الترتيب	الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	وضوح الأهداف	0.02	0.04	0.02	0.39	0.70
2	المهمة	0.02	0.05	0.03	0.47	0.64
3	القيادة	0.16	0.04	0.19	3.66	*0.00
4	الاتصال	0.08	0.04	0.09	1.89	0.06
5	الشفافية	0.20	0.04	0.26	5.53	*0.00
6	المهارات المتخصصة	0.19	0.04	0.25	5.52	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول رقـم (16)، ومـن متابعـة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن الأبعاد المـستقلة (القيـادة، الـشفافية، المهـارات المتخصصة) لها تأثير في السلوك الإبداعي. إذ بلغت قيم (t) المحسوبة لهـذه الأبعـاد على التوالي (3.66، 5.53، 5.52)، بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها وهي أقـل مـن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.19، 0.26، 0.25) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، الاتـصال) لـيس لهـا تأثير في السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لهمـا علـى التـوالي (0.39، 0.47، 1.89) بقيم احتمالية (0.70، 0.64، 0.06) على التوالي وهي أكبـر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لهذه الأبعاد (0.02، 0.03، 0.09).

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنـه لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمـل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فـرق العمـل بأبعـاده (وضـوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في السلوك الإبداعي في وزارة العـدل فـي المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بالسلوك الإبداعي من خلال (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) كأبعاد مستقلة

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الشفافية	0.266	150.81	*0.00
المهارات المتخصصة	0.364	118.86	*0.00
القيادة	0.404	93.40	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة التنبؤ ابعاد وضوح الأهداف والمهمة والاتصال

يظهر الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد مستقل في النموذج الرياضي، ويتبين أن بعد (الشفافية) يفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانيـة بعـد (المهارات المتخصصة) حيث يفسر مع بعد (الشفافية) ما نسبته (36.4%) من التبـاين

في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (القيادة) حيث فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (40.4%) من التباين في (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع. في حين لم تظهر أبعاد (وضوح الأهداف، والمهمة، الاتصال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين للمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	34.67	6	5.78	20.05	*0.00
الخطأ	118.44	411	0.29		
الكلي	153.11	417			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل الارتباط (R) = 0.476

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.215

يتبين من معطيات الجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (20.05) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة (α≤0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (21.5%) من التباين في المتغير التابع القدرة على حل المشكلات وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في القدرة على حل المشكلات في وزارة العدل السعودية

الترتيب	الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	وضوح الأهداف	0.09	0.05	0.09	1.65	0.10
2	المهمة	0.08	0.06	0.08	1.24	0.22
3	القيادة	0.10	0.06	0.10	1.67	0.10
4	الاتصال	0.13	0.06	0.13	2.37	*0.02
5	الشفافية	0.17	0.05	0.19	3.67	*0.00
6	المهارات المتخصصة	0.17	0.05	0.19	3.62	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن الأبعاد المستقلة (الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) لها تأثير في القدرة على حل المشكلات. إذ بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الأبعاد على التوالي (2.37، 3.67، 3.62) بقيم احتمالية (0.02، 0.00، 0.00) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.13، 0.19، 0.19) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة) ليس لها تأثير في القدرة على حل المشكلات، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها على التوالي (1.65، 1.24، 1.67) بقيم احتمالية (0.10، 0.22، 0.10) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لهذه الأبعاد (0.09، 0.08، 0.10).

وتفسر هذه النتيجة بسبب اعتماد القدرة على حل المشكلات لدى الافراد على قدرتهم في إدراك كافة الحلول الممكنة والواقعية لها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاتصال والشفافية والمهارات المتخصصة.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (الاتصال، الـشفافية، المهارات المتخصصة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصـصة) فـي (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العـدل في المملكة العربية السعودية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبـداعي فـي وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بالقدرة على حل المشكلات من خلال (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) كأبعاد مستقلة

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الشفافية	0.145	70.75	*0.00
المهارات المتخصصة	0.192	50.55	*0.00
الاتصال	0.209	37.72	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)

- خرج من معادلة التنبؤ متغيرات وضوح الهدف والمهمة والقيادة

يظهر الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد مستقل في النموذج الرياضي، ويتبين أن بعد (الشفافية) يفسر ما مقداره (14.5%) من التباين في المتغير التابع (القدرة على حل المشكلات)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية بعد (المهارات المتخصصة) حيث يفسر مع بعد (الشفافية) ما نـسبته (19.2%) مـن

التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (الشفافية) حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (20.9%) من التباين في (القدرة على حل المشكلات) كمتغير تابع. في حين لم تظهر الأبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، والقيادة) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين للمتغير التابع (القدرة على حل المشكلات).

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	52.25	6	8.71	32.17	*0.00
الخطأ	111.28	411	0.27		
الكلي	163.53	417			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

معامل الارتباط (R) = 0.565

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.310

يتبين من معطيات الجدول رقم (21) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (32.17) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05≥α)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (31%) من التباين في المتغير التابع القابلية للتغيير وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة في المتغير التابع (القابلية للتغيير).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في القابلية للتغيير في وزارة العدل السعودية

الترتيب	الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	وضوح الأهداف	0.05	0.05	0.05	0.88	0.38
2	المهمة	0.03	0.06	0.03	0.55	0.59
3	القيادة	0.17	0.06	0.18	3.12	*0.00
4	الاتصال	0.07	0.05	0.07	1.35	0.18
5	الشفافية	0.17	0.04	0.19	3.76	*0.00
6	المهارات المتخصصة	0.21	0.04	0.24	4.83	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن الأبعاد المستقلة (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) لها تأثير في القابلية للتغيير. إذ بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الأبعاد على التوالي (3.12، 3.76، 4.83) بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.18، 0.19، 0.24) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، والمهمة، والاتصال) ليس لها تأثير في القابلية للتغيير، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها على التوالي (0.88، 0.55، 1.35) بقيم احتمالية (0.38، 0.59، 0.18) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بتدني معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.05، 0.03، 0.07).

وتفسر هذه النتيجة بسبب اعتماد التغيير على إرادة القيادة في إحداثه، وعدم مقاومة اعضاء الفريق له، ويكون ذلك بالتعامل معهم بشفافية، كما ان قابلية الأفراد للتغيير تستند إلى ثقة الأفراد بقدراتهم والتي ترتكز إلى مستوى مهاراتهم المتخصصة، والتي يحتاجونها في إحداث التغيير المنشود.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (القيـادة، الـشفافية، المهارات المتخصصة) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تـنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصـصة) فـي (القابليـة للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربيـة السعودية
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) كأبعاد مستقلة

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
المهارات المتخصصة	0.459	110.93	*0.00
الشفافية	0.529	80.56	*0.00
القيادة	0.558	62.31	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد مستقل في النموذج الرياضي، ويتبين أن بعد (المهارات المتخصصة) يفسر ما مقـداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير)، وجاء بالتتابع فـي المرتبـة الثانية بعد (الشفافية) حيث يفسر مع بعد (المهارات المتخصصة) ما نـسبته (52.9%)

من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (القيادة) حيث فسر مع الأبعـاد السابقة ما مقداره (55.8%) من التباين في (القابلية للتغيير) كمتغير تابع. في حين لـم تظهر أبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين للمتغير التابع (القابلية للتغيير).

الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (سعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	58.59	6	9.77	28.19	*0.00
الخطأ	142.38	411	0.35		
الكلي	200.97	417			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل الارتباط (R) = 0.540

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.281

يتبين من معطيات الجدول رقم (24) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضـية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (28.19) بقيمة احتمالية (0.00) وهـي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من نفـس الجـدول أن الأبعـاد المـستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (28.1%) من التباين في المتغير التابع سعة الاتصال وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للأبعاد المـستقلة في المتغير التابع (سعة الاتصال).

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في سعة الاتصال بوزارة العدل السعودية

الترتيب	الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	وضوح الأهداف	0.01	0.06	0.01	0.18	0.86
2	المهمة	0.10	0.07	0.09	1.50	0.13
3	القيادة	0.13	0.06	0.12	2.11	*0.04
4	الاتصال	0.09	0.06	0.08	1.50	0.13
5	الشفافية	0.24	0.05	0.25	4.84	*0.00
6	المهارات المتخصصة	0.16	0.05	0.16	3.25	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن الأبعاد المستقلة (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) لها تأثير في سعة الاتصال. إذ بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الأبعاد على التوالي (2.11، 4.84، 3.25) بقيم احتمالية (0.04، 0.00، 0.00) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.12، 0.25، 0.16) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، والمهمة، والاتصال) ليس لها تأثير في سعة الاتصال، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها على التوالي (0.18، 1.50، 1.50) بقيم احتمالية (0.86، 0.13، 0.13) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بتدني معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.01، 0.09، 0.08).

وتفسر هذه النتيجة أن سعة الاتصال تعتمد على قيادة الفريق من خلال إيجاد جو من الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق، وتنمية روح التعاون فيما بينهم، وتقبل الرأي والرأي الآخر من خلال التعامل على أساس الشفافية بين أعضاء الفريق بمن فيهم قائد الفريق، وتوظيف مهارات أعضاء الفريق في تحقيق هدف الفريق المشترك.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (القيـادة، الـشفافية، المهارات المتخصصة) في (سعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وقبول الفرضية البديلة التي تـنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (0.05≥α) لـسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهـارات المتخصـصة) فـي (سـعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (سعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) كابعاد مستقلة

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الشفافية	0.202	105.41	*0.00
المهارات المتخصصة	0.253	70.38	*0.00
القيادة	0.279	53.35	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

- خرج من معادلة التنبؤ متغيري وضوح الأهداف والاتصال

يظهر الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد مستقل في النموذج الرياضي، ويتبين أن بعد (الشفافية) يفسر ما مقداره (20.2%) من التباين في المتغير التابع (سعة الاتصال)، وجاء بالتتابع فـي المرتبـة الثانيـة بعـد

(المهارات المتخصصة) حيث يفسر مع بعد (الشفافية) ما نسبته (25.3%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (القيادة) حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (27.9%) من التباين في (سعة الاتصال) كمتغير تابع. في حين لم تظهر أبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين للمتغير التابع (سعة الاتصال).

الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	58.14	6	9.69	24.14	*0.00
الخطأ	164.94	411	0.40		
الكلي	223.08	417			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل الارتباط (R) = 0.510

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.250

يتبين من معطيات الجدول رقم (27) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (24.14) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة (α≤0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (25%) من التباين في المتغير التابع تشجيع الإبداع وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (تشجيع الإبداع).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في تشجيع الإبداع بوزارة العدل السعودية

الترتيب	الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	وضوح الأهداف	0.08	0.06	0.07	1.27	0.20
2	المهمة	0.03	0.07	0.03	0.42	0.68
3	القيادة	0.25	0.07	0.21	3.63	*0.00
4	الاتصال	0.03	0.06	0.02	0.44	0.66
5	الشفافية	0.20	0.05	0.19	3.75	*0.00
6	المهارات المتخصصة	0.24	0.05	0.23	4.37	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن الأبعاد المستقلة (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) لها تأثير في تشجيع الإبداع. إذ بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الأبعاد على التوالي (3.63، 3.75، 4.37) بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.21، 0.19، 0.23) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (وضوح الأهداف، والمهمة، والاتصال) ليس لها تأثير في تشجيع الإبداع، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها على التوالي (1.27، 0.42، 0.44) بقيم احتمالية (0.20، 0.68، 0.66) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بتدني معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.07، 0.07، 0.06).

وتفسر هذه النتيجة أن تشجيع الإبداع ينبع من الوزارة، ويتمثل بتشجيع القائد لأعضاء فريقه على الإبداع، وتعد الشفافية والمهارات المتخصصة متطلبات اساسية لتشجيع الإبداع لدى أعضاء الفريق.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (القيـادة، الـشفافية، المهارات المتخصصة) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصـصة) فـي (تـشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربيـة السعودية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بتشجيع الإبداع من خلال (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة، الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
المهارات المتخصصة	0.173	87.32	*0.00
الشفافية	0.229	61.75	*0.00
القيادة	0.258	47.87	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة التنبؤ متغيرات وضوح الأهداف والمهمة والاتصال

يظهر الجدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعـد مستقل في النموذج الرياضي، ويتبين أن بعد (المهارات المتخصصة) يفسر ما مقـداره (17.3%) من التباين في المتغير التابع (تشجيع الإبداع)، وجاء بالتتابع فـي المرتبـة

الثانية بعد (الشفافية) حيث يفسر مع بعد (المهارات المتخصصة) ما نسبته (22.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (القيادة) حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (25.8%) من التباين في (تشجيع الإبداع) كمتغير تابع. في حين لم تظهر أبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (تشجيع الإبداع).

الفرضية الرئيسة الثانية وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجدول رقم (30) يبين ذلك.

الجدول رقم (30)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	(3، 414)	3.27	0.31	2.22	0.09
	بكالوريوس		3.50	0.51		
	ماجستير		3.59	0.29		
	دكتوراه		3.53	0.39		
الخبرة	5 سنوات فأقل	(3، 414)	3.28	0.38	15.99	*0.00
	من 6-10 سنوات		3.32	0.44		
	من 11-15 سنة		3.66	0.51		
	16 سنة فأكثر		3.42	0.36		
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	(2، 415)	3.56	0.40	5.16	*0.01
	رئيس قسم		3.44	0.53		
	أخرى		3.67	0.36		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للخبرة (15.99)، وللمسمى الوظيفي (5.16)، وبقيم احتمالية (0.00، 0.01) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.22) بقيمة احتمالية (0.09) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وبالتالي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول رقم (31) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (31)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (3.28)	6-10 (3.32)	11-15 (3.66)	16 سنة فأكثر (3.42)
الخبرة	5 سنوات فأقل(3.28)	-	0.04	*0.38	0.14
	6-10 (3.32)		-	*0.34	0.10
	11-15 (3.66)			-	*0.24
	16 سنة فأكثر(3.42)				-
المسمى الوظيفي	المتوسطات الحسابية	مدير إدارة (3.56)	رئيس قسم (3.44)	أخرى (3.67)	
	مدير إدارة (3.56)	-	0.12	0.11	
	رئيس قسم (3.44)		-	*0.23	
	أخرى (3.67)			-	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أن تصورات المبحوثين الـذين يتمتعون بخبرة (11-15) سنة نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل فـي المملكـة العربية السعودية كانت أعلى من تصورات باقي المبحوثين، وأن تصورات المبحـوثين في الوظائف الأخرى نحو سمات فرق العمل في وزارة العـدل كانـت أعلـى مـن تصورات رؤساء الأقسام.

وتفسر هذه النتيجة ان سمات فرق العمل في الوزارة تتطور من خلال خبـرات اعضاء الفريق، التي يوظفونها في أداء مهامهم، ومواجهة المشكلات التي قـد تظهـر اثناء أداء أعمالهم، فخبرات الفرد تشكل الأساس المرجعي الذي يستند إليها الفرد فـي اداء اعماله، سواء كانت خبرات نجاح أو فشل.

الفرضية الرئيسة الثالثة وتنص على أنـه: لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهـل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجدول رقم (32) يبين ذلك.

الجدول رقم (32)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	(3، 414)	3.22	0.26	1.46	0.22
	بكالوريوس		3.46	0.57		
	ماجستير		3.40	0.47		
	دكتوراه		3.53	0.38		
الخبرة	5 سنوات فأقل	(3، 414)	3.35	0.45	19.95	*0.00
	من 6-10 سنوات		3.22	0.44		
	من 11-15 سنة		3.65	0.54		
	16 سنة فأكثر		3.27	0.49		
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	(2، 415)	3.46	0.49	0.13	0.88
	رئيس قسم		3.43	0.57		
	أخرى		3.47	0.51		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α)

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العـدل تعـزى لمتغير (الخبرة)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي تعزى لمتغيـر (الخبـرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.95) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الـوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة (F) المحسوبة للمؤهل العلمي (1.46)، وللمسمى الوظيفي (0.13)، وبقيم احتمالية (0.22، 0.88) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وبالتالي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ولتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً اسـتخدم اختبـار شـيفيه للمقارنـات البعدية، ويبين الجدول رقم (33) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى لمتغير (الخبرة)

المتغير	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (3.35)	6-10 (3.22)	11-15 (3.65)	16 سنة فأكثر (3.27)
الخبرة	5 سنوات فأقل (3.35)	-	0.13	*0.30	0.08
	6-10 (3.22)		-	*0.43	0.05
	11-15 (3.65)			-	*0.38
	16 سنة فأكثر(3.27)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أن تصورات المبحوثين الـذين يتمتعون بخبرة (11-15) سنة نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل كانت أعلى من تصورات باقي المبحوثين.

وتفسر هذه النتيجة أن السلوك الإبداعي هو سلوك الفرد الذي يستند إلى حصيلة معرفته، وخبراته، فإدراك الفرد للمشكلة، وتصور الحلول الملائمة لها، والتفكير بالحلول الإبتكارية ينبع بالأساس من حصيلة خبراته التي امتلاكها على مر سنوات عمله.

الفرضية الرئيسة الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

تم استخدام تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA)، لاختبار أثر سمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجدول رقم (34) يبين نتائج التحليل.

الجدول (34)

نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر سمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	سمات فرق العمل	54.21	58	0.94	5.04	*0.00
	المؤهل العلمي	0.61	3	0.20	1.10	0.35
	سمات فرق العمل* المؤهل العلمي	8.47	56	0.15	0.82	0.82
	الخطأ	55.65	300	0.19		
	المجموع	118.94	417			
الخبرة	سمات فرق العمل	43.12	58	0.74	4.57	*0.00
	الخبرة	3.38	3	1.13	6.92	*0.00
	سمات فرق العمل* الخبرة	16.62	81	0.21	1.26	0.09
	الخطأ	44.74	275	0.16		
	المجموع	107.86	417			
المسمى الوظيفي	سمات فرق العمل	55.08	58	0.95	5.17	*0.00
	المسمى الوظيفي	0.31	2	0.15	0.84	0.43
	سمات فرق العمل* المسمى الوظيفي	9.69	59	0.16	0.90	0.69
	الخطأ	54.73	298	0.18		
	المجموع	119.81	417			

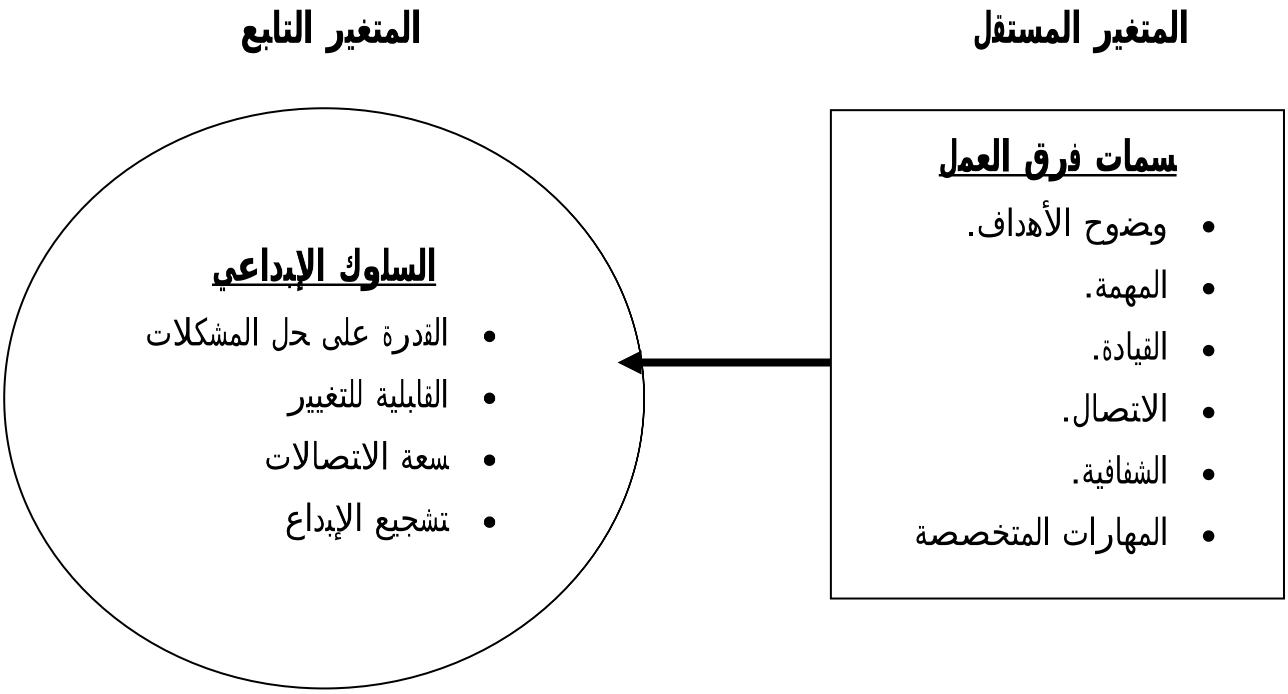
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α)

يلاحظ من الجدول (34) أن قيم (ف) لأثر سمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) بلغت (0.82، 1.26، 0.90) على التوالي بقيم احتمالية (0.82، 0.09، 0.69) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

وبناء على نتائج اختبار هذه الفرضية فإن أنموذج الدراسة يصبح على النحو الآتي:

الشكل رقم (2)

أنموذج الدراسة النهائي



3.4 ملخص النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في القدرة على حل المشكلات في وزارة العدل. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في كل من القابلية للتغيير وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع في وزارة العدل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى لمتغير (الخبرة).

4.4 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج:-

1. عبرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقم (3) أن تصورات المبحوثين لتوافر سمات فرق العمل مرتفعة، وأن بعد وضوح الأهداف احتل المرتبة الأولى، يليه بعد المهمة، يليه بعد القيادة، يليه بعد المهارات المتخصصة، يليه بعد الاتصال، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الشفافية، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة) ذات مستوى مرتفع، في حين كانت تصورات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (المهارات المتخصصة، الاتصال، الشفافية) ذات مستوى متوسط. وتُفسر هذه النتيجة بأن تجربة بناء وتصميم فرق العمل بمفهومها الحديث في وزارة العدل السعودية ما زالت في طور النشوء والتطور، ولذلك كان من المتوقع ان تكون سمات فرق العمل في هذه المرحلة متوسطة في بعض الأبعاد، أما بالنسبة لظهور وضوح الأهداف في المرتبة الأولى ذلك أن أسس بناء مجموعات

العمل التقليدية في المنظمات ولوقت كبير كان الاعتماد على تحديد اهداف واضحة لها، بغية تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها مجموعات العمل، إضافة إلى أن طبيعة العمل الذي يقوم به العاملين في الوزارة يمتاز بالدقة والموضوعية وله تاثير مباشر في طالبي الخدمة. كما ان ايجاد فرق العمل استند على وجود اهداف يجب تحقيقها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العضايلة، 2006)

2. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أن تصورات المبحوثين لمستوى وضوح الأهداف كانت مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (يتوفر لدى العاملين أهداف رسمية عامة ومحددة) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (86.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (توجد درجة من التكامل بين الأهداف الرسمية العامة والأهداف الفرعية) بنسبة مئوية مقدارها (65.4%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين في الوزارة يشكلون أعضاء في فرق العمل بناء على تحديد الأهداف الرسمية والمحددة لكل عضو من أعضاء الفرق، ومن ناحية اخرى فإن الوزارة لم تصل بعد إلى مرحلة التكامل بين اهدافها العامة واهداف فرق العمل، والتي يمكن الوصول إليها في حال تبني الوزارة فرق العمل كمنهج لأداء أعمالها.

3. عبرت النتائج التي أظهرها الجدول رقم (5) أن تصورات المبحوثين لمستوى المهمة كانت مرتفعة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (مهمتي محددة في العمل) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (81.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تتسم مهام عملي بالتناسق والتنظيم فيما بينها) بنسبة مئوية مقدارها (65.6%). وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارة انتهجت في بنائها لفرق العمل على إيجاد التوافق بين طبيعة مهام اعضاء الفرق ومقدرتهم الفنية، حيث ان لكل مهمة متطلبات لابد من الفرد امتلاكها لإنجاز المهام الموكولة إليه بفاعلية، إلا ان هذه العملية لم تصل بعد إلى مرحلة النضوج، فتعدد مهام اعضاء الفريق من جهة، وتداخل مهام الفرق من جهة أخرى أدى إلى تدني التناسق والتنظيم فيما بينها.

4. أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) أن تصورات المبحوثين لمستوى القيادة كانت مرتفعة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (القيادة في وزارتي ملمة

بمتطلبات العمل) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (81%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (يحرص القائد على مشاركة العـاملين فـي اتخـاذ القرارات) بنسبة مئوية مقدارها (63.4%). وتُفسر هذه النتيجة ان الوزارة تـسعى إلى تدريب أعضاء الفرق على ممارسة ادوارهم بفاعلية، إضافة إلى انهـا اهتمـت بتدريب اعضاء الفرق من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم، وهذا ما أكـدت عليـه الدراسات الحديثة، إلا ان اعضاء الفرق لم يصلوا بعد لدرجة من الاتقـان تـؤهلهم لاتخاذ قرارات تطبيقية، وإنما يمكن تدريبهم على هذه القرارات وصولاً إلى مستوى الفاعلية.

5. بينت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقم (7) أن تصورات المبحـوثين لمستوى الاتصال كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تحرص وزارة العدل على تعزيز التفاعل بين العاملين) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (80%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تطور الـوزارة تقنيـات ووسـائل الاتصال لتزويد العاملين بالبيانات المطلوبة) بنسبة مئوية مقدارها (61%). وتُفسر هذه النتيجة ان قادة الفرق في وزارة العدل يهتمون بتوفير البيانات الخاصة بطبيعة مهام أعضاء الفرق من اجل توفير متطلبات نجاحهم في اداء المهام الموكلة إلـيهم بفاعلية. كما سعت الوزراة من خلال قائدي الفرق على استخدام التقنيـات الحديثـة لتوفير البيانات الضرورية لأعضاء الفرق، إلا أن هذه العملية ما زالت فـي طـور البناء والتطوير والتحسين، لا سيما ان هذه العملية تتطلب التطوير المستمر للبيانات في ظل التغيير المستمر في العمل، وعدم الاستقرار.

6. أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقم (8) أن تصورات المبحوثين لمستوى الشفافية كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة المتعلقـة (يـتم التعامـل بـين العاملين بشفافية) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (76.8%)، في حين جـاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم انجـاز مهام عملهم) بنسبة مئوية مقدارها (62.6%). وتُفسر هذه النتيجة أن الشفافية تشكل الأساس الجوهري لخلق اجواء الثقة بين أعضاء الفريق، مما ينعكس علـى حريـة تبادل الأفكار، وحل الاختلاف في الآراء بين اعضاء الفريق بطريقة بناءة، ولـذلك

فغن الإطلاع على نتائج تقييم الأداء كان مقتصراً على قائد الفريق، باستثناء حالات خاصة تهدد فشل الفريق في انجاز أهدافه المرجوة.

7. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقم (9) أن تصورات المبحـوثين لمستوى المهارات المتخصصة كانت متوسطة، وقد احتلت الفقـرة المتعلقـة (يـتم توزيع مهام العمل بين العاملين حسب تخصصاتهم) المرتبة الأعلى بنـسبة مئويـة مقدارها (75.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقـة (تتوافـق الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها ومهارات العاملين المتخصصة) بنـسبة مئويـة مقدارها (64.6%). وتُفسر هذه النتيجة أن توزيع المهام على أعضاء الفريق اعتمد اساساً على مهاراتهم المتخصصة باعتبارها احد المعايير الاساسـية فـي تـشكيل مجموعات العمل التقليدية، حيث تتسم الوزارة بالاتقان في توظيف هذا المعيار، إلا ان طبيعة المهام التقليدية في مجموعات العمل تختلف عن تلك في فرق العمل التي تتسم بالمرونة والتغيير. وما زالت أسس اختيار اعضاء الفريـق وفقـاً لمهـاراتهم المتخصصة تستند إلى طبيعة الاهداف العامة، ولم تصل إلى درجة من التخـصص لتستند إلى الأهداف الفرعية لأعضاء الفريق.

8. عبرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقم (10) أن تصورات المبحوثين لمستوى السلوك الإبداعي كانت متوسطة، وأن بعد تشجيع الإبداع احتـل المرتبـة الأولى، يليه بعد سعة الاتصال، يليه بعد القدرة على حل المشكلات، وفي المرتبـة الأخيرة جاء بعد القابلية للتغيير، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعـاد ذات مستوى متوسط. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارة تمر بمرحلـة مـن التطـوير والتغيير والتحسين، لذا فهي بحاجة إلى الأفكـار الخلاقـة، والحلـول الإبداعيـة للمشكلات التي تواجها، وبناء على ذلك فقد شكل بعد تشجيع الإبداع المرتبة الأولى، إضافة إلى سعت الاتصال حيث اعتمدت على توسيع مجالات الاتـصال المتاحـة للعاملين، لاسيما بين المستويات الإدارية المختلفة.

9. أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول رقـم رقـم (11) أن تـصورات المبحوثين لمستوى القدرة على حل المشكلات كانت متوسطة، وقد احتلـت الفقـرة المتعلقة (أعمل على الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها) المرتبة الأعلى بنسبة

مئوية مقدارها (77%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أطبـق حلولاً جديدة لا تتعارض مع تعليمات الوزارة لحل المشكلات التي تواجهني) بنسبة مئوية مقدارها (64.2%). وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين في الوزارة يسعون إلـى تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من خلال إطلاعهم على التجارب العملية لزملائهم، إلا انهم لم يصلوا بعد لدرجة مرتفعة من الثقة بانفسهم في تقديم حلولاً إبداعية، لـذا سعت الوزارة إلى تشجيع العاملين في الوزارة على الإبداع.

10. بينت النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول رقـم رقـم (12) أن تـصورات المبحوثين لمستوى القابلية للتغيير كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أقـوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهامي) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (75.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أبتعد عن الروتين في ممارسـة عملي) بنسبة مئوية مقدارها (64.8%). وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارة نجحت إلى حد ما في حفز العاملين على إنجاز مهامهم بإبداعية، وإيجاد طـرق جديـدة مـن ابتكاراتهم في العمل حيث اصبح لديهم القدرة والرغبة في أداء مهـامهم بطريقـة إبداعية بعيدة عن الروتين.

11. أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم رقـم (13) أن تـصورات المبحوثين لمستوى سعة الاتصال كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أبـذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود وزارتي) المرتبـة الأعلـى بنسبة مئوية مقدارها (76.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أسعى إلى الحصول على البيانات ذات الصلة بعملـي) بنـسبة مئويـة مقـدارها (65.2%). وتُفسر هذه النتيجة إلى ان العاملين في الوزارة يسعون ذاتية لتطـوير وتنمية قدراتهم الإبداعية رغبة منهم، ولهذا فهم يبذلون اقـصى جهـودهم لتفعيـل وزيادة وسائل الاتصال الممكنة مع اعضاء الفريق من ناحية، ومـع الأفـراد مـن خارج الفريق من ناحية أخرى.

12. أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم رقـم (14) أن تـصورات المبحوثين لمستوى تشجيع الإبداع كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تشجع وزارتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية

مقدارها (76%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين) بنسبة مئوية مقدارها (65.2%). وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارة اعتمدت بشكل اساس على تشجيع الإبداع لدى العاملين لديها، لحاجتها الماسة للأفكار الإبداعية نتيجة لقيامها بالتطوير والتحديث المستمر.

13. أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم رقم (16) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. ذلك أن ابعاد القيادة، والاتصال، والشفافية، والمهارات المتخصصة تعد من العوامل الرئيسة التي اعتمدتها الوزارة في بناء وتصميم فرق العمل، ولكونها تمتلك الخبرة الكافية لتوظيف هذه الأبعاد وصولاً إلى الأداء المتميز الذي يعتمد اساساً على القدرات الإبداعية للعاملين.

14. بينت النتائج الواردة في الجدول رقم رقم (19) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة) في (القدرة على حل المشكلات) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. ذلك أن القدرة على حل المشكلات تتطلب معرفة جيدة بالأهداف المرجو تحقيقها لبيان مستوى المشكلات التي تواجه اعضاء الفريق، كما أن الاتصال، والشفافية، والمهارات المتخصصة تشكل ادوات اساسية لحل مشكلات العمل بطريقة إبداعية.

15. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم رقم (22) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية

السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (القابلية للتغيير) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. ذلك أن القابلية للتغيير تتطلب سلطة كافية لإحداثه، كما يتطلب الدعم والمساندة من قبل القيادة. وتشكل الشفافية بين أعضاء الفريق والقيادة اساساً للتخلص من الخوف من التغيير في الوزارة، ونتائجه المتوقعة، وتتطلب عملية التغيير ان يمتلك أعضاء الفرق المهارات المتخصصة والكافية لإنجاحها.

16. أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم رقم (25) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (سعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (سعة الاتصال) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. ذلك أن الاتصال بين أعضاء الفريق وخارجه يعتمد على سعة الاتصال والثقة والتفاعل والترابط بين اعضاء الفريق وخارجه.

17. أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم رقم (28) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال) في (تشجيع الإبداع) كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. ذلك أن تشجيع الإبداع لا يكون إلا في ظل وجود دعم حقيقي سواء أكان مادياً ام معنوياً للعاملين، في نفس الوقت فإن الإبداع لا يمكن حدوثه في ظل امتلاك اعضاء الفريق لمهارات متواضعة.

18. بينت النتائج الإحصائية الواردة في الجدولين (30، 31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت تصورات المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة (11-15) سنة نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل كانت أعلى من تصورات باقي المبحوثين، وأن تصورات المبحوثين في الوظائف الأخرى نحو سمات فرق العمل في وزارة العدل كانت أعلى من تصورات رؤساء الأقسام.

19. أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدولين (32، 33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى لمتغير (الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وكانت تصورات المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة (11-15) سنة نحو السلوك الإبداعي في وزارة العدل كانت أعلى من تصورات باقي المبحوثين.

20. بينت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (34) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل في السلوك الإبداعي في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

5.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور سمات فرق العمل في السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وهذه التوصيات:-

1. تعزيز سمات فرق العمل في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وذلك عن طريق الآليات التالية:

أ- تبني تصميماً واضحاً لبناء فرق العمل وتطويرها، ولاسيما تصاميم فرق العمل المطبقة في الدول المتقدمة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية

البيئة السعودية التي تتسم بالمحافظة، وتلتزم بتعـاليم الـدين الإسـلامي الحنيف، كالصدق، والإخلاص في العمل، والأمانة، والعدالة، والتعاون.

ب- تقديم الدعم والمساندة لفرق العمـل فـي الـوزارة وتحقيـق حاجـاتهم والمتطلبات اللازمة لأداء مهامهم.

ج- ايجاد بيئة تتسم بالمحبة والثقة بين أعضاء الفريق.

2. تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية عن طريق الآليات التالية:

أ- ايجاد الفرص التطبيقية والتدريبية للعاملين لتنمية قدراتهم الإبداعية.

ب- تشجيع العاملين على استخدام كافة وسائل الاتصال في الوزارة وعلـى مختلف المستويات الإدارية.

ج- توظيف مهارات العاملين وفقاً لتخصـصاتهم فـي اداء مهـام تنـسجم وقدراتهم التي يمتلكونها.

د- تدريب العاملين على ممارسة الأدوار القيادية لفرق العمل، وصولاً إلـى تحقيق القيادة الذاتية.

المراجع

أ. المراجع العربية

جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). **الإبداع**، ط(1)، عمـان: دار الفكـر للطباعـة والنشر والتوزيع.

حداد، فريد جميل سعد (2000). **واقع فرق العمل في منظمـات الأعمـال الأردنيـة: دراسة ميدانية من منظور المديرين المعنيين**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة اليرموك: إربد.

حريم، حسين (2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات فـي منظمـات الأعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن محمد (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المـستقبلية فـي المؤسسات التربوية**، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ادعيس، علا عبدالرحيم (2002). **العوامل المؤثرة في بناء فرق العمل فـي الـدوائر الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الدهان، أميمة (1992)، **نظريات منظمة الأعمال**، الطبعة الأولى، عمان: المؤلفة.

الرشيد، عادل؛ وحداد، فريد (2001). فرق العمل في منظمات الأعمـال الأردنيـة: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلـد (17)، العدد (2)، ص 337.

الزيادين، يوسف كامل (2005). **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسـة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثـاني الـصناعية ومدينـة الحـسن الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: مؤتة.

السالم، مؤيد سعيد (1999)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، **مجلة دراسات**، المجلد (26)، العدد (1)، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

السويدان، طارق (2004)، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثالثة، الكويت: قرطبة للنشر والتوزيع والإبداع الخليجي.

الصرايرة، أكثم، (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، **مجلة مؤتة**، المجلد (18) العدد (4)، ص 203-205.

الطجم، عبدالله (2002). العوامل المؤثرة على وظائف مجموعة العمل في المؤسسات العامة السعودية، **مجلة العلوم الإدارية**، مجلد (29)، العدد (2)، ص88.

عبد العزيز، سعيد (2006)، **المدخل الى الإبداع**، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي محمد (1994). **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، عمان: مكتبة المحتسب.

العضايلة، زياد عطاالله (2006). **أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: مؤتة.

العنزي، طلاب بن رطيان (2006). **الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

آل عيد، عبد الله بن ناصر، (2006). **القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

الغرايبة، خالد (2003). **المعرفة الإدارية واثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: مؤتة.

القاق، تحرير (2005)، **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

القحطاني، سالم (2002). المعوقات التنظيمي للإبداع عند موظفي التطـوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الملـك سـعود: العلوم الإدارية،** (2)، مجلد (14): 327-373.

القريوتي، محمد قاسم (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** ط(2)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطاونة، منار (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية،** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية: عمان.

المعاني، أيمن عودة محمود (1990). **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لـدى المديرين في الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

النتيفات، محمد بن عامر (2006). **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمـستوى الإبـداع الإداري في الأجهزة الأمنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلـوم الأمنية: الرياض.

النجار، نبيل الحسيني (1993). **الإدارة: أصـولها واتجاهاتهـا المعاصـرة،** ط(1)، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية

Adair, John, (1996), **Effective Leadership**, Pan Books, Reading, England: ISBN.

Adams, J., R., (1996), **Collected Handbooks from the Project Management Institute, Principles of Project Management with a New Introduction**, PMI.

Amabile, T., M., (1996), **Creativity in Context**, Boulder, Co: Westview Press.

Balkundi, Prasad, & Harrison, David, A., (2006), Ties, Leaders, And Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 1, 49–68..

Barkley, B., T., & Saylor, J., H., (1994), **Customer-Driven Project Management, A New Paradigm in Total Quality Implementation**, McGraw Hill International Editions, Civil Engineerign Series.

Boss, W., (1991), Team Building in health care. **Journal of Management Development**, 10(4), 38-44.

Carter, A.J. & West, M., A., (1999), **Sharing The Burden-Teamwork in Health Care Settings**. In J. Firth-Cozens & R. Payne (Eds), Stress in Health Professionals (pp. 191-202). Chichester, UK: Wiley.

Carter, Matthew, R., & et. al., (2006), **Team Based Working, Supervisor Support, and Errors and Incidents in Healthcare Organizations: Test of a Multilevel Model**, Aston: Aston University

Drach-Zahavy, Anat, (2004), Exploring Team Support: The Role of Team's Design, Values, and Leader's Support, **Theory, Research and Practice**, Vol. 8, No. 4, 235–252.

Drazin, R.; Glynn, M., & Kazanjian, R., (1999), Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations, **Academy of Management Review**, 24: 286-307.

Feldmand, M., S., & Pentland, B., T., (2003), Reconeptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Changw, **Administrative Science Quarterly**, 48, 94-118.

Gilson, Lucy, L., & et. al., (2005), Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 521–531..

Greenberg, J., & Baron, R., A., (2000), **Behavior in Organisations**, Prentice Hall. ISBN 0-13-085026-8.

Hollenbeck, J., R.; Moon, H.; Ellis, A., P., J.; West, B., J.; Ilgen, D., R.; Sheppard, L.; Porter, C., & Wagner, J., A., (2002), Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination df External and Internal Person-Team Fit. **Journal of Applied Psychology**, 87: 599–606.

Hut, J., A., & Molleman, E., (1998), Empowerment and Team Development, **Team Performance Management**, 4(2): 53–66.

IPRO Program, (2006), **IPRO Learning Objectives Teamwork Handout,** Illinois Institute of Technology.

Johnson, D., W., & Johnson, D., (1991), **Joining Together**, 4th ed., Prentice Hall, Eaglewood Cliffs.

Katzenbach, John, R., & Smith, Douglas, K., (1993), The Discipline of Teams. **Harvard Business Review**, 71 (2), 1111-1121.

Kerma, V., K., (1997), Managing the Project Team, The Human Aspects of Project Management, **Project Management Institute**, Vol. 3,.

Krantzer, Jan; Leenders, O., & Engelen, Jo M.L. Van., (2004), Stimulating the Potential: Creative Perfomance and Communication in Innovation Teams, **Creativity and Innovation Management, Quarterly**, (March), 13:63-71.

Kuipers, Ben S. & de Witte, Marco C., (2005), Teamwork: a Case Study on Development and Performance, **The International Journal of Human Resource Management**, 16(2), 185–201.

McGreevy, Malcolm, (2006), Team Working: Part I–An Evaluation of Current Thinking, **Industrial and Commercial Training**, Vol.38 No.5, 259-264.

Mclntyre, R. M., & Salas, E., (1995), Measuring and managing for Team Performance: Lessons from Complex Environments, In R. A. Guzzo

& E. Salas (Eds.), **Team Effectiveness and decision Making in Organizations**, Pp. 132-147, San Francisco: Jossey-Bass.

Mehta, Anju; Field, Hubert; Armenakis, Achilles, & Mehta, Nikhil, (2008), Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning, **Journal of Management**, Vol. 0: pp. 0149206308326773v1.

Molleman, E., (1998), Empowerment and Team Development, **Team Performance Management**, 4(2): 53–66.

O'Dea, A., & Flin, R., (2003), **The Role Of Managerial Leadership In Determining Workplace Safety Outcomes**. HSE Research Report No.044. London, UK: HSE Books.

Perry-Smith, J., E., & Salley, G., E., (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Prespective, **Academy of Management Review**, 28, 89-106.

Pinto, J. K., & Kharbanda, O.P. (1995), **Successful Project Manager Leading your Team to Success**, Van Nostrand Reinhold (ITP).

Purcell, J.; Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Rayton, B., & Swart, J., (2003), **Understanding The People and Performance Link: Unlocking The Black Box**. London, UK: CIPD

Robbins, S., P., (1994), **Management**, 4th ed., Prentice Hall.

Schermerhum, Hunt & Osborn, B., (1994), **Managing Organizational Behavior**, 5th ed., Houn Wiley & Sons. Inc.

Spence, W., R., (1994), **Innovation: The Communication of Change in Ideas**, First ed., UK: Chapman Hall.

Stoner, J.A.; Freeman, A.E., & Gilbert, D.R. Jr., (1995), **Management**, (6th ed.), Prentice Hall.

Taylor, C., W., (1993), **The Nature of Creativity**, New York: Press syndicate of the University of Cambridge.

Tekleab, Amanuel, G.; Quigley, Narda, R., & Tesluk, Paul, E., (2009), A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness, **Group & Organization Management**, Vol. 34, No. 2, 170-205.

Vegt, Gerben; Bunderson, J. S. & Oosterhof, AAD, (2006), Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need The Most Help End up Getting the Least, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 5, 877–893.

West, M.A, & Markiewicz, L., (2004), **Building Team-Based Working: A Practical Guide to Organizational Transformation**, Oxford : Blackwell Publishing Inc.

Woodcock, M., (1989), **Team Development Manual**, Jouhn Wiley & Sons (Hasted Press).

Yukl, G., (2002), **Leadership in Organizations,** (5th edition). New Jersey: Prentice Hall.

الملحق (أ)

الاستبـ ـ ـانة

الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة .... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " **أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية**"، ضمن برنامج ماجستير الإدارة العامـة: جامعـة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة المكونة من جـزأين: الجـزء الأول مكون من (28) فقرة تقيس سمات فرق العمل، والجزء الثاني مكون من (16) فقـرة تقـيس السلوك الإبداعي.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية. ونؤكد لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بـسرية تامـة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

أيمن احمد الحجيري

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

البيانات الشخصية والوظيفية:

المؤهل العلمي : □ كلية متوسطة فما دون □ بكالوريوس

□ ماجستير □ دكتوراه

الخبرة: □ 5 سنوات فأقل □ 6- 10 سنوات

□ 11- 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: □ مدير إدارة □ رئيس قسم

□ أخرى: ....

الجزء الأول: سمات فرق العمل

الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً: وضوح الهدف						
1	يتوفر لدى العاملين أهداف رسمية عامة ومحددة					
2	يتوفر لدى العاملين أهداف فرعية محددة					
3	يتم تقييم درجة تحقيق الأهداف الرسمية والفرعية					
4	يتم توضيح أهـداف العمـل الرسـمية للعـاملين بوضوح					
5	توجد درجة من التكامل بين الأهـداف الرسـمية العامة والأهداف الفرعية.					
ثانياً: المهمة						
6	مهمتي محددة في العمل					
7	تتناسب مهمتي في العمل ومقدرتي الفنية					
8	يتم تقييم درة انجاز مهمتي					
9	تتوافق مهام عملي والأهداف الرسمية العامة					
10	تتسم مهام عملي بالتناسق والتنظيم فيما بينها					
ثالثاً: القيادة						
11	القيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل					
12	تتاح الفرصة لجميع العاملين القيام بمهام قيادية					
13	يتم التنسيق بين الرئيس ومرؤوسيه					
14	يحرص القائد على توضيح أدوار العاملين لانجاز العمل					
15	يحرص القائد على مشاركة العاملين فـي اتخـاذ القرارات					
رابعاً: الاتصال						
16	تحرص وزارة العدل على تعزيز التفاعـل بـين العاملين					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	يزود القائد مرؤوسيه بالبيانات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم.					
18	تعمل الوزارة على توفير البيانات اللازمة للمديرين والعاملين					
19	يشجع القائد مرؤوسيه على استخدام لغة فنية مشتركة لإيجاد تفاهم مشترك بينهم					
20	تطور الوزارة تقنيات ووسائل الاتصال لتزويد العاملين بالبيانات المطلوبة.					
خامساً: الشفافية						
21	يتم التعامل بين العاملين بشفافية					
22	يطلع الرئيس مرؤوسيه على طبيعة المهام المطلوبة منهم					
23	يبين القائد النتائج المتوقعة لتحقيق الأهداف الفرعية للعاملين بدقة					
24	تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم انجاز مهام عملهم					
سادساً: المهارات المتخصصة						
25	يتم توزيع مهام العمل بين العاملين حسب تخصصاتهم					
26	يمتلك العاملين المهارات المتخصصة لانجاز المهام الموكلة لهم					
27	يتم تطوير مهارات العاملين في الوزارة وفقاً لاحتياجاتهم					
28	تتوافق الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها ومهارات العاملين المتخصصة					

الجزء الثاني: السلوك الإبداعي

الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أولاً: القدرة على حل المشكلات						
29	أعمل على الكشف عن وجود المشكلات بهدف حلها					
30	أتابع المشكلات التي تواجه العاملين					
31	أطبق حلولاً جديدة لا تتعارض مع تعليمات الـوزارة لحـل المشكلات التي تواجهني					
32	أرغب في المشاركة بفرق حل المشكلات المعقدة في عملي					
ثانياً: القابلية للتغيير						
33	أقوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهامي					
34	أكون في مقدمة زملائي لمحاولة تجربة فكرة جديدة					
35	أبتعد عن الروتين في ممارسة عملي					
36	أشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل					
ثالثاً: سعة الاتصال						
37	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود وزارتي					
38	أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي					
39	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج الوزارة					
40	أسعى إلى الحصول على البيانات ذات الصلة بعملي					
رابعاً: تشجيع الإبداع						
41	تشجع وزارتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين					
42	يتم متابعة العاملين المبدعين بشكل مباشر					
43	تقدم وزارتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية					
44	تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ. د. نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	أ. د. سالم القحطاني	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
4	د. حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	د. معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	د. فيصل الشواورة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
7	د. أحمد اليامي	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
8	د. عبدالرحمن الشمري	إدارة عامة	جامعة الملك سعود

الملحق(ج)

خطابات تسهيل مهمة